POLIROM

Patrick
Amar

50 DE EXPERIMENTE PRIVIND PSIHOLOGIA MANAGERULUI

Cum să reuşeşti la locul de muncă

Practic

II 28.729

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
II 28.729

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce fel de manager sînteți? Cum gestionați personalitățile dificile și stresul? Sînteți stăpîn pe situație? Cele 50 de experimente în psihologie clinică, socială și organizațională răspund la aceste întrebări și explică mecanismele de apărare, inteligența emoțională, disonanța cognitivă, teoriile motivației și ale leadershipului, diferențele interculturale și stresul. Volumul pune astfel la dispoziția managerilor și angajaților concepte și instrumente pentru optimizarea practicii manageriale, precum și pentru dezvoltarea personală și profesională.

Eficiența personală și teoria sociocognitivă • Analiza tranzacțională • Mecanismele de apărare și de gestionare a situațiilor • Disonanța cognitivă • Teoria angajamentului • Comunicarea persuasivă • Stilurile sociale • Dilema prizonierului • Teoriile motivației

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Patrick Amar este absolvent ESSEC, cu masterat în psihologie clinică, cofondator şi director al AXIS MUNDI (www.axismundi.fr), societate de consiliere în management şi relaţii umane. Fost bancher, în prezent este coach pentru directori, psiholog clinician, profesor la Universitatea Paris 8 şi preşedintele Asociaţiei Europene de Coaching (AEC). A mai publicat: *Développer le bien-être au travail* (2005) şi *Dictionnaire des coachings* (în colaborare, 2007; trad. rom.: *Dicţionar de coaching. Concepte, practici, instrumente, perspective*, Polirom, 2008).

Patrick Amar, *50 petites expériences de psychologie du manager pour mieux réussir au travail*

© Dunod, Paris 2008

© 2009 by Editura POLIROM, pentru prezenta traducere

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37;
P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

AMAR, PATRICK

50 de experimente privind psihologia managerului: cum să reuşeşti la locul de muncă / Patrick Amar; trad. de Corina Costache. – Iaşi: Polirom, 2009

Index

ISBN 978-973-46-1396-0

I. Costache, Corina (trad.)

159.923.2.072

Printed in ROMANIA

Patrick
Amar

522457

50 DE EXPERIMENTE PRIVIND PSIHOLOGIA MANAGERULUI

Cum să reușești la locul de muncă

Traducere de Corina Costache

ALE

452838
B.C.U. IASI

POLIROM
2009

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1 2 OCT. 2009

Cuprins

Mulţumiri 9
Introducere 11

1. Managerul faţă în faţă cu el însuşi 15

1. Cine sînt?
O analiză a personalităţii 19
2. Orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învăţare
Abordarea comportamentală 26
3. Cînd vrem, chiar putem?
Eficienţa personală şi teoria sociocognitivă 33
4. Oglindă, oglinjoară, tu care îmi deformezi sufletul!
Cognitivismul şi gestionarea informaţiilor 38
5. Acţionaţi asupra gîndurilor şi a comportamentelor
Abordarea cognitiv-comportamentală 45
6. Sînteţi o persoană internă sau externă?
Teoria locului controlului 51
7. Sînteţi stăpîn pe situaţie?
Teoria neputinţei învăţate 57
8. În ce stare rătăcim?
Analiza tranzacţională 63
9. Cum vă apăraţi?
Mecanismele de apărare şi de gestionare a situaţiilor (coping) 71
10. Era atît de bine înainte...
„Doliu" şi schimbare 78

2. Managerul faţă în faţă cu grupul 83

11. Căile negării şi ale justificării sînt de nepătruns
Disonanţa cognitivă 87
12. Oare de ce, atunci cînd mă gîndesc că celălalt este un cretin, el chiar devine un cretin?
Profeţia autorealizatoare sau efectul Pygmalion 95

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

13. Cel mai mult contează să fii iubit şi să nu ieşi în evidenţă
Influenţă normativă şi conformism 101
14. Avem metode... delicate pentru a vă face să cooperaţi
Teoria angajamentului şi piciorul în uşă 107
15. Hm, cum să vă spun...?
Comunicarea persuasivă 115
16. Eu hotărăsc!
Scheme şi sisteme euristice de decizie 122
17. A cui este vina?
Greşeala fundamentală a atribuţiei 130
18. Cum să gestionăm personalităţile dificile?
Problemele personalităţii 136
19. E doar un sentiment... nu vă gîndiţi la asta!
Inteligenţa emoţională 142
20. De ce ceilalţi nu sînt la fel de inteligenţi ca mine?
Stilurile sociale 149

3. Managerul faţă în faţă cu organizaţia 157

21. Directiv sau participativ?
Mişcarea relaţiilor interumane 161
22. Sînteţi *globish*?
Diversitate şi management intercultural 167
23. De la complicat la complex
Abordarea sistemică 174
24. Unitatea înseamnă putere?
Caracteristicile echipelor performante 181
25. Cum gestionaţi?
Stresul managerului 189
26. Şi dacă aţi fi coach?
Managerul coach 196
27. Competiţie sau cooperare?
Dilema prizonierului 203
28. Ce ne determină să „tragem tare"?
Teoriile motivaţiei 210
29. Cine este şeful?
Teoriile leadershipului 216
30. Ştii... Sînt fericit!
Fericirea managerului 222

Index tematic 231
Index de nume 235

Pentru Monique,
cu care totul a început...

Pentru Élisabeth,
cu care totul e în pericol de a se sfîrşi...

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mulțumiri

Coachilor, terapeuților, consultanților de la AXIS MUNDI, care au fost o sursă de inspirație pentru unele dintre aceste reflecții și care sînt un exemplu zi de zi.

Lui Corinne Amar, pentru ajutorul său esențial în revizuirea și finalizarea lucrării; lui Pierre și Sylvie Angel, pentru că mi-au întins, acum cîțiva ani, o foaie goală și mi-au insuflat dorința de a o umple; lui Christian Dupont, generos și amuzant pedagog al relațiilor interumane din organizații; lui Laurent Gazet, tovarăș loial de lectură și de zboruri la Paris; Lidiei Mele, pentru prietenia necondiționată și calitățile sale; lui Michel Moral, un profesionist desăvîrșit, pentru ajutorul său prețios; lui Hervé Pinel, talentatul ilustrator al acestei ediții, lui Armelle Saint Raymond, pentru strălucirea ideilor sale; lui Brigitte Vaudolon, directoarea societății AXIS MUNDI, pentru profesionalismul său și plăcerea cu care am lucrat împreună.

De asemenea, lui Philippe Baylet, Davide Mele, Marc Nahum, Carole și Jean-Marc Zerbib, pentru ceea ce sînt și pentru faptul că au acceptat să cumpere cartea. Tuturor, autorul le este recunoscător...

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Introducere

Obiectivul acestei lucrări este simplu: dorim să punem la dispoziţia managerilor concepte şi instrumente din domeniul psihologiei pentru a le clarifica şi îmbogăţi practica, pentru a le oferi teme de reflecţie şi a le deschide calea altor posibilităţi de acţiune. Dezvoltarea personală porneşte, de cele mai multe ori, de la o mai bună cunoaştere, atît interioară, cît şi a mediului, proces facilitat de detaşare, în care alternează acţiunea şi reflecţia, conştientizarea bruscă sau aprofundarea graduală.

Psihologia şi managementul sînt strîns legate: teoriile organizaţionale fac întotdeauna trimitere la o anumită concepţie asupra omului. Opoziţia fundamentală, apărută în prima jumătate a secolului XX, dintre organizarea ştiinţifică a muncii, susţinută de Taylor, Fayol sau Ford, şi mişcarea relaţiilor umane, reprezentată în special de Mayo, Lewin sau Maslow, se înscrie în aceeaşi măsură în sfera managerială şi psihologică. Promotorii mişcării *one best way* subliniază importanţa unui management directiv, ierarhic şi bazat pe planificare, care schiţează profilul unui om al muncii logic şi rezonabil, dispus să fie condus, evitînd responsabilităţile şi căutînd, mai presus de orice, siguranţa. Mişcarea relaţiilor umane, dimpotrivă, avansează ideea nevoii de responsabilizare, de implicare şi realizare, sugerînd avantajele unui management axat pe participare.

Primii ani (sau, uneori, primele decenii) ai unei cariere urmăresc şi accentuează, de cele mai multe ori, dezvoltarea profesională a

unei persoane doar din perspectiva funcţiei. Vorbim aici despre dezvoltarea unei experienţe, a unei expertize, fie ea industrială, financiară, logistică etc., axată pe sarcina dată. Acest interes pentru *hard skills* lasă, în cele din urmă, foarte puţin loc factorului uman, fapt ce reprezintă o imperfecţiune metodologică a unui sistem dominat de cartezianism, care privilegiază o viziune pozitivistă şi previzibilă. Care e cel mai mare dezavantaj al omului în comparaţie cu maşina? Caracterul său imprevizibil. Vestea proastă este că, cu cît avansăm în cadrul organizaţiei, cu atît sîntem mai puternic influenţaţi de problemele umane, pentru care nu vom fi niciodată suficient de bine pregătiţi şi care vor avea o importanţă mai mare decît problemele tehnice, punîndu-şi astfel din ce în ce mai mult amprenta atît pe dezvoltarea personală a individului, cît şi pe cea a companiei. Aşadar, răzbunarea softului asupra hardului. Iar o persoană care are impresia că nu se pricepe deloc la un domeniu are tendinţa de a-l evita, eliminînd astfel posibilitatea de a învăţa, de a testa ceva nou, de a se dezvolta... Iată un cerc vicios în care punem în practică mai mult din ceea ce ştim deja să facem şi mai puţin din ceea ce am putea învăţa pentru a ne dezvolta. Cam aceasta a fost vestea proastă. Care ar fi cea bună? I-am promis editorului că vom scrie o poveste cu final fericit, aşa că iat-o: dacă ne ghidăm după postulatul comportamental conform căruia conduita rezultă în urma învăţării (amintiţi-vă cum aţi învăţat la vîrsta de 1 an să nu mai băgaţi degetele în priză), este suficient să învăţăm! De cele mai multe ori, nu ne naştem lideri sau manageri, ci devenim cu timpul, învăţînd, antrenîndu-ne, ignorînd acele gînduri care ne limitează, stabilind noi conduite, bazîndu-ne pe feedbackurile pozitive, care ne atrag atenţia asupra schimbărilor posibile – pe scurt, de cele mai multe ori, „furînd".

Domeniul psihologiei este foarte bogat în concepte aplicabile în organizaţii şi asta pentru că se ocupă de idei, gînduri, comportamente, emoţii ale fiinţei în anumite situaţii, adică în relaţie cu ea însăşi şi cu ceilalţi. În această lucrare vom menţiona mai multe

segmente ale psihologiei care au legătură cu subiectul nostru, deoarece, practic, vizează aceeaşi idee şi subliniază practica managerială:

- segmentul psihologiei clinice, care analizează constituţia umană şi excesele sale, exerciţiu de cele mai multe ori nesigur între normalitate şi patologie. Vom vorbi despre personalitate, eficienţă personală, învăţături, gîndire pozitivă, mecanisme de apărare, teoria locului controlului, neputinţa dobândită, inteligenţă emoţională, schimbare;
- segmentul psihologiei sociale, care analizează în mod particular fenomenele de influenţă care au loc în relaţiile dintre persoane. Vom vorbi despre noţiuni precum: disonanţă cognitivă, efectul Pygmalion, nevoia de conformare, direcţiile de decizie, comunicarea persuasivă, teoria angajamentului, gestionarea relaţiei cu persoanele dificile şi implicaţiile lor manageriale;
- în sfîrşit, segmentul psihologiei muncii, care caută să observe şi să înţeleagă fiinţa umană în cîmpul muncii, axîndu-se pe problemele importante legate de sistemul organizaţional, de motivare, de leadership, de munca în echipă, de diferenţele interculturale, de performanţă, de coaching, de stresul managerului.

La importanţa crescută a factorului uman şi a poziţiei managerului concură anumite elemente. De exemplu, dezvoltarea sectorului terţiar al economiei şi crearea unei valori adăugate care se aplică din ce în ce mai mult în activităţile de cercetare şi dezvoltare, de creaţie, de control al informaţiei şi al cunoştinţelor care întăresc legăturile relaţionale şi emoţionale mai presus de cunoştinţele tehnice: creşterea nivelului de complexitate a mediului înconjurător, care necesită adaptarea rapidă a echipelor la diversele contexte şi o toleranţă sporită la incertitudine; legături matriceale sau în reţea care să înlocuiască logica ierarhică a lui Taylor şi care fac ca sarcina managerului să devină mult mai complicată, acesta fiind nevoit să gestioneze într-un mod diferit. Aceasta este,

de altfel, una dintre principalele probleme ce se regăsesc în cursurile profesorilor de la AXIS MUNDI: trecerea de la o logică a expertizei la una managerială, cea de „a determina pe cineva să facă ceva" (şi de a reuşi). Această trecere se face prin intermediul unor noi învăţături şi prin activarea altor resurse, cum ar fi: detaşarea, o mai bună înţelegere de sine şi a celor din jur, un anumit grad de antrenare în relaţie, dezvoltarea empatiei, a inteligenţei emoţionale, afirmarea de sine etc. Există o singură certitudine: capacitatea infinită a omului, demonstrată în numeroase rînduri, de a se adapta la noi reguli ale jocului, care, în cadrul acestui nou „sat global", îl invită în mod paradoxal la o reîntoarcere la sine şi la ceilalţi pentru a funcţiona mai bine.

Intenţia acestei lucrări este foarte pragmatică. Am ales din multitudinea de teorii disponibile şi ne-am hotărît să prezentăm un număr mic de concepte şi experienţe, alese datorită importanţei lor, uneori fondatoare în domeniul psihologiei, şi care, credem noi, au o valoare revelatoare şi, uneori, explicativă sau predictivă pentru practica managerială. Am încercat să prezentăm aceste concepte în cel mai simplu mod posibil, şi asta pentru că, la urma urmei, ele sînt simple şi uşor de înţeles pentru toată lumea. De fiecare dată, plecînd de la o experienţă sau de la un concept, încercăm să subliniem anumite implicaţii sau metode posibile, aplicabile unei practici manageriale. Sperăm că prezentarea lucrării sub forma unor teme independente va uşura lectura, o va adapta în funcţie de interesele sau gusturile cititorului. La sfîrşitul fiecărei secţiuni, există un rezumat şi cîteva repere bibliografice, pentru ca acesta să poată, dacă doreşte, să se informeze în continuare asupra subiectului.

Începem această lucrare cu o întrebare destul de neobişnuită pentru psihologie, „Cine sînt?", şi o încheiem cu cîteva reflecţii asupra fericirii managerului. Ambiţia acestei cărţi este, vedeţi voi, pragmatică şi... modestă.

1 Managerul față în față cu el însuşi

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sumar

1. Cine sînt?
   O analiză a personalităţii 19
2. Orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învăţare
   Abordarea comportamentală 26
3. Cînd vrem, chiar putem?
   Eficienţa personală şi teoria sociocognitivă 33
4. Oglindă, oglinjoară, tu, care îmi deformezi sufletul!
   Cognitivismul şi gestionarea informaţiilor 38
5. Acţionaţi asupra gîndurilor şi a comportamentelor
   Abordarea cognitiv-comportamentală 45
6. Sînteţi o persoană internă sau externă?
   Teoria locului controlului 51
7. Sînteţi stăpîn pe situaţie?
   Teoria neputinţei învăţate 57
8. În ce stare rătăcim?
   Analiza tranzacţională 63
9. Cum vă apăraţi?
   Mecanismele de apărare şi de gestionare a situaţiilor (coping) ... 71
10. Era atît de bine înainte...
    „Doliu" şi schimbare 78

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Cine sînt?

O analiză a personalităţii

Cine sînt? Prima întrebare din tripticul existenţial (care cuprinde şi „Încotro merg?" şi „Care este starea în care rătăcesc?" – vezi secţiunea 8) este o temă esenţială în psihologie. Cum putem, în aceste condiţii, să aspirăm la stabilirea unui model al diversităţii şi complexităţii fiinţei umane? Cum putem descoperi nenumăratele roluri posibile ale fiecăruia dintre noi şi ce putem face pentru a ne înţelege mai bine propria persoană şi pe cei din jur? Definiţia personalităţii aduce cîteva clarificări. Personalitatea[1] poate fi definită ca un ansamblu relativ stabil de gînduri, comportamente, emoţii ce caracterizează individul şi modul său de a relaţiona. Ea exprimă, astfel, o permanenţă relativă a modului de funcţionare a individului, indiferent de situaţiile la care este expus. Acest concept ne poate fi foarte folositor pentru a înţelege mai bine, a decripta şi chiar a anticipa reacţiile pe care individul le poate avea în anumite situaţii[2].

---

1. Organizaţia Naţională a Sănătăţii defineşte personalitatea drept „ansamblul modelelor de gîndire, emotivitate şi comportament ce caracterizează stilul de viaţă propriu unui individ şi modul său de adaptare".
2. Etimologia ne trimite la termenul *persona*, „mască purtată de actori în teatrul grecesc, cu ajutorul căreia spectatorii puteau anticipa acţiunea".

Instrumente de evaluare a personalității

Psihologia clinică și experimentală și-a îndreptat atenția spre identificarea și clasificarea tipurilor de personalitate pentru o mai bună înțelegere a individului. Astfel, la începutul secolului XX, psihanaliza a încercat să explice funcționarea psihică a individului, evidențiind diferite tipologii (organizări nevrotice, psihotice, perverse, completate mai tîrziu de conceptul de *stare-limită*). Folosind o abordare psihometrică, alți teoreticieni s-au concentrat asupra obținerii unor dimensiuni sau trăsături caracteristice, care să poată descrie toate tipurile de personalități existente. Începînd cu 1950, psihologul american Raymond Cattell a dezvoltat unul dintre cele mai utilizate instrumente din prezent, și anume chestionarul de personalitate „16 PF". În concepția sa, cu ajutorul personalității se poate prezice ce va face un individ într-o situație dată.

Testul de personalitate 16 PF: un instrument de evaluare

Cattell (1965) a început prin inventarierea tuturor cuvintelor din limba engleză care descriu trăsături de caracter. După eliminarea sinonimelor și a redundanțelor, a rămas cu o listă de 171 de termeni. Apoi, plecînd de la analize factoriale (cu scopul eliminării itemilor puternic corelați între ei și al păstrării doar a celor independenți și expliciți), a obținut un set de „36 de trăsături de suprafață". A completat această listă cu zece trăsături preluate din literatura psihiatrică și experimentală, rezultatul final fiind un set de 46 de trăsături ce descriu toate dimensiunile personalității. Prin studii complementare, a redus această listă la 16 factori primari, fiecare dintre ei exprimat în funcție de două polarități, rezultînd 32 de itemi (de exemplu, rezervat sau sociabil, stabil sau instabil, supus sau dominator, timid sau dezinhibat, practic sau imaginativ, conservator sau radical, relaxat sau tensionat).

Cele mai recente studii psihometrice (Costa și McCrae, 1990) au avut ca rezultat o sinteză numită *Big Five* (cinci superfactori), care este baza teoretică a numeroase modele de evaluare și care completează abordarea psihologului englez Hans Eysenck (1975)[1]. Acest model elaborat în anii '90 reduce personalitatea la cinci mari dimensiuni fundamentale, restrînse sub acronimul DCEAN (deschidere, conștiinciozitate, extraversie, amabilitate, nevrotism)[2]:

- deschiderea în fața diverselor experiențe (*openness*): dimensiune ce măsoară gradul de acceptare, de deschidere a persoanei față de lucrurile noi, de schimbare, importanța imaginației, a curiozității intelectuale etc.;
- constrîngerea sau conștiinciozitatea (*conscientiousness*): dimensiune ce exprimă măsura în care persoana este responsabilă, de încredere, dedicată, loială, punînd realizările pe primul plan;
- extraversia (*extroversion*): nivelul de sociabilitate, veselia, entuziasmul și încrederea în propria persoană;
- amabilitatea sau altruismul (*agreeableness*): descrie tipul de comportament cooperant, prietenos, de întrajutorare, de încredere;
- nevrotismul (*neuroticism*): măsura în care individul manifestă anxietate, nervozitate, furie, stări depresive și alte emoții negative (sau, dimpotrivă, seninătate, calm, optimism).

E important de subliniat faptul că toate aceste studii reunite trasează cîteva dimensiuni caracteriale esențiale, ce reușesc să

1. Eysenck (1975) a sintetizat trăsăturile de caracter într-o listă mai restrînsă, de trei „superfactori": extraversia, nevrotismul și psihotismul (ultimul factor măsurînd agresivitatea, impulsivitatea, creativitatea, răceala).
2. Chestionarul de personalitate NEO-PI are la bază aceeași teorie, asemenea altor cîtorva instrumente utilizate în cadrul organizațiilor (D5D, Golden, Alter Ego, Baron etc.).

surprindă expresia umanităţii noastre. Avînd ca punct de plecare aceste tipuri de studii, sute de instrumente (grile, matrici, scale, teste) şi-au propus să clarifice mecanismele psihologice ale fiinţei umane.

MBTI şi alte instrumente de evaluare

Psihanaliza (mai ales jungiană) a servit astfel ca bază teoretică pentru cîteva dintre cele mai folosite instrumente, cum ar fi MBTI™, *Process Communication* a lui T. Kahler sau stilurile sociale (pentru o prezentare mai detaliată, vezi şi secţiunea 20, referitoare la stilurile sociale).

Unul dintre cele mai utilizate instrumente din lume pentru clarificarea mecanismului preferenţial de funcţionare a unei persoane este indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI™), elaborat de Katharine Briggs şi Isabel Myers în anii '40. Acest instrument are la bază patru dimensiuni bipolare, care permit distingerea a 16 tipuri de personalitate:

- prima dimensiune – extroversie/introversie (E/I) – măsoară orientarea preferenţială a persoanei: către lumea exterioară şi către contactul interuman (E) sau către lumea interioară, a ideilor, a sentimentelor (I);
- a doua dimensiune – senzorială/intuitivă (S/N) – se referă la modul în care asimilăm informaţii despre mediul înconjurător: factual, derivat din cele cinci simţuri (S), sau intuiţie globală şi imediată (N);
- a treia dimensiune – reflexivă/afectivă (T/F) – este legată de procesul prin care luăm decizii: preferinţă pentru evaluare obiectivă şi analitică (T) sau pentru sistemul de valori personale şi convingeri subiective (F);
- a patra dimensiune – raţională/perceptivă (J/P) – este legată de preferinţa pentru stilul de viaţă: metodic, organizat, controlat (J) sau mai degrabă flexibil, adaptabil, în funcţie de ocaziile ce se ivesc (P).

Astfel, o persoană de tipul „ISTJ" va fi calmă, serioasă, de încredere, perfecționistă, practică, metodică, riguroasă, loială. Cineva de tipul „ENFP" va fi entuziast, cald, imaginativ, cu o personalitate care se afirmă, care improvizează, orientat spre relațiile interumane.

Concluziile managerului

Instrumentele de evaluare a personalității îi sînt utile managerului din mai multe puncte de vedere, oferindu-i ocazia de a reflecta, de a analiza lucrurile de la distanță și de a înțelege mai bine mecanismele sale de funcționare. În mod surprinzător, managerul își dedică, de cele mai multe ori, destul de puțin timp pentru a aprofunda propriul fel de a fi, fiind preocupat de dezvoltarea competențelor, în special a celor tehnice (*hard skills*), care spun mai multe despre expertiza sa decît despre felul său de a fi. Dacă

personalitatea nu poate fi schimbată, în schimb, ne putem modifica comportamentul, pentru a mări gradul de flexibilitate şi eficacitate.

O mai bună înţelegere de sine

În concluzie, două dintre obiectivele acestor instrumente sînt atingerea unui grad mai ridicat de cunoaştere a propriei persoane şi a zonelor de confort şi propunerea unor posibile căi de lucru pentru zonele de dezvoltare. Tipul ISTJ, menţionat anterior în terminologia MBTI, prezintă aptitudini deosebite de a susţine proiecte într-un mod fiabil, organizat, responsabil în cadrul demersurilor metodice, respectînd regulile şi tradiţiile. Zonele de dezvoltare ar putea include o abordare mai puţin rigidă şi birocratică, sporirea empatiei sau a creativităţii şi o aversiune mai scăzută faţă de schimbare. În schimb, tipul ENFP va avea un profil opus: creativ, empatic, charismatic, orientat spre ceilalţi, iar munca personală va fi orientată în mod util către dezvoltarea capacităţii de a duce la bun sfîrşit proiectele, de a fi mult mai pragmatic şi mai fiabil şi spre o organizare mult mai eficientă.

O mai bună înţelegere a celor din jur

Instrumentele de evaluare permit de asemenea o mai bună relaţionare cu cei din jur, interpretînd eventualele diferenţe ca surse de complementaritate şi de îmbogăţire spirituală, şi nu ca factori perturbatori. Polaritatea extraversie/introversie, folosită în foarte multe modele, ar putea reprezenta un factor de neînţelegere: individul cu personalitate introvertită ar putea spune despre cel cu personalitate extrovertită că este nechibzuit, guraliv, neinteresat, poate chiar „isteric", în timp ce extravertitul ar putea spune că introvertitul este plictisitor, rece, inhibat, chiar depresiv. Conştientizarea diverselor nevoi ale persoanei va ajuta la concentrarea

asupra elementelor complementare : extraversia aduce o notă de dinamism, de ușurință a contactului și a acțiunii, un tip de energie ce îi lipsește introvertitului, care, la rîndul lui, ar putea adăuga relației capacitatea sa de concentrare, de reflecție, calmul și atenția sa. Din acest punct de vedere, extravertitul îi va lăsa mai mult timp introvertitului pentru a medita, îi va respecta dorința de a fi singur, de a-și pune în ordine ideile înainte de a vorbi sau de a nu socializa cu orice preț. În ceea ce îl privește, introvertitul se va strădui să-i acorde mai multă atenție și mai multă recunoștință extravertitului, îi va recunoaște puterea de inițiativă și nevoia de a se afla în compania celorlalți.

Utilitate și limite

Folosite în mod chibzuit, instrumentele personalității ajută la observarea modului de funcționare psihic, cognitiv, emoțional, relațional a propriei persoane, dar și a celuilalt, la delimitarea unei căi de dezvoltare personală și la o mai bună relaționare interumană. Dar, oricum ar fi, ele nu reprezintă un tratament și pot fi chiar periculoase : utilizate în mod greșit, pot eticheta în mod arbitrar, limitator și static o realitate în continuă devenire. Pot fixa o relație cu celălalt printr-o previziune de autorealizare (vezi secțiunea despre efectul Pygmalion) în care sînt reținute doar comportamentele conforme cu evaluarea. Toate acestea sînt exact opusul ideii de dezvoltare.

Rețineți!

- Personalitatea poate fi definită ca un ansamblu stabil de idei, emoții și comportamente ce caracterizează un individ și modul de a reacționa în diverse situații.
- Modelul de sinteză numit *big five* face trimitere la cinci mari dimensiuni ale personalității rezumate sub sigla DCEAN: deschidere, constrîngere, extraversie, altruism, nevrotism.

- Utilizate în mod corect, instrumentele de evaluare a personalității ne permit să ne cunoaștem mai bine atît pe noi înșine, cît și pe ceilalți.
- De asemenea, acestea ne pot oferi posibilitatea de a ne întări personalitatea și de a vedea diferențele față de ceilalți mai degrabă ca surse de complementaritate decît ca factori disturbatori.

Vezi și

Stilurile sociale • *Self fulfilling prophecy* • Mecanisme de apărare și de acceptare

Pentru mai multe detalii

Angel, P.; Amar, P.; Devienne, E.; Tencé, J., *Dicționar de coaching*, Polirom, Iași, 2008.

Cattell, R.B., *La Personnalité*, PUF, Paris, 1956.

Cauvin, P.; Cailloux, G., *Les Types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MTBI*, ediția a V-a, ESF, Paris, 2005.

2. Orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învățare

Abordarea comportamentală

Mișcarea behavioristă (sau comportamentală) a fost inițiată la începutul secolului XX de către psihologul american J. Watson, care dorea să transforme psihologia într-o știință bazată pe experimente, în opoziție cu teoriile predominante din perioada respectivă. Pentru Watson,

psihologia reprezenta studiul comportamentului unui individ, observabil în cadrul interacțiunii sale cu mediul înconjurător, respectiv studiul relației observabile *stimul* → *răspuns*. Din această perspectivă, orice tip de comportament rezultă în urma unui proces de învățare. Prin urmare, anumite comportamente ineficiente sau care generează dificultăți ar putea fi modificate sau „dezvățate" și înlocuite de comportamente mult mai funcționale, care permit o mai bună adaptare la mediul înconjurător. Pentru a pune bazele acestei noi discipline, Watson a folosit studiile fiziologului rus Pavlov asupra câinilor pentru a evidenția mecanismele dobîndirii de noi comportamente. Celebrul experiment al reflexului condiționat de salivare este fundamental și ilustrează condiționarea cunoscută drept clasică.

O poveste cu câini

Încă din 1890, Pavlov a efectuat un număr de experimente de condiționare a secrețiilor digestive la câini. Într-un mediu familiar, acesta îi arată unui câine mîncare (un stimul necondiționat deoarece provoacă reflexul fiziologic de salivare), pe care o asociază cu emisia unui sunet (stimul condiționat sau neutru). Repetarea asocierii dintre mîncare și sunet are drept consecință faptul că doar auzind sunetul, fără a vedea mîncarea, se produce reflexul condiționat de salivare. Astfel, Pavlov a deprins câinele cu comportamentul de salivare (i-a indus condiționarea dintre salivare și auzul unui sunet asociat cu stimulul necondiționat reprezentat de mîncare). În plus, el a mai observat că, dacă sunetul nu mai este întărit de alte asocieri cu mîncarea, atunci salivarea va dispărea treptat. Acesta este fenomenul de extincție.

Această condiționare clasică joacă un rol important în procesul de învățare a reacțiilor emoționale din anumite situații. De exemplu, o persoană poate dezvolta o fobie legată de un obiect dacă acesta este asociat în anumite situații cu un stimul anxiogen.

Teama de a vorbi în public poate să se fi dezvoltat prin asocierea unui discurs public, cu anumite consecinţe nefavorabile pentru subiect (o experienţă neplăcută din trecut). În acelaşi fel, comportamentul superstiţios poate fi văzut ca o asociere de evenimente (fericite sau nu) şi influenţează emoţiile sau comportamentul: „De fiecare dată cînd port cravata cu imprimeu cu boabe de mazăre, îmi merge foarte bine la întîlnirile de afaceri".

Abordarea behavioristă mai subliniază încă un element esenţial, şi anume importanţa structurală a mediului, care alege anumite comportamente, pe unele întărindu-le, iar pe altele, din contră, descurajîndu-le sau sancţionîndu-le. Este vorba despre condiţionarea operativă, ilustrată de experimentul psihologului american E. Thorndike.

O poveste cu pisici

În acest experiment foarte simplu, Thorndike închide o pisică înfometată într-o cuşcă cu încuietoare. În faţa cuştii aşază mîncare. Dacă pisica reuşeşte să manevreze încuietoarea, atunci uşa se va deschide, iar ea ajunge la mîncare. Aflat în această situaţie, animalul prezintă întîi un comportament de tatonare exploratorie, apoi, din greşeală, deschide încuietoarea şi ajunge la mîncare. La reluarea experimentului, se observă că timpul necesar pisicii ca să iasă din cuşcă scade treptat. După un anumit număr de încercări, pisica reuşeşte să deschidă încuietoarea imediat după ce este închisă în cuşcă. În acest fel, pisica a învăţat un nou tip de comportament datorită mediului, care a „întărit" un anumit tip de acţiune (deschiderea încuietorii). Învăţarea prin încercare şi greşeală sau legea efectului face ca urmările acţiunii să fie determinante în învăţarea anumitor comportamente.

Astfel, aţi aflat, de exemplu, că era în interesul vostru să aveţi note bune la şcoală, şi asta pentru că un carnet cu note bune aducea

numeroase recompense : uitatul la televizor pînă seara tîrziu, un hamster ca animăluț de companie (întăriri pozitive) sau, în cazurile mai nefericite, evitarea unei bătăiţe părinteşti sau a acelor cuvinte usturătoare : „Mă dezamăgeşti" (întărire negativă).

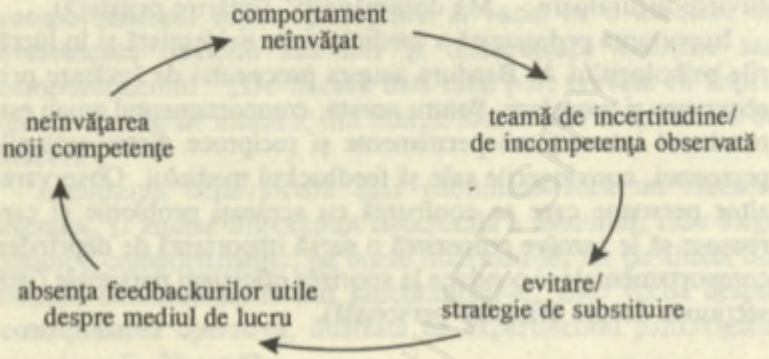
Importanţa pedagogică a mediului este evidenţiată şi în lucrările psihologului A. Bandura asupra procesului de învăţare prin observare şi modelare. Pentru acesta, comportamentul uman este rezultatul interacţiunii permanente şi reciproce dintre acţiunile persoanei, convingerile sale şi feedbackul mediului. Observarea altor persoane care se confruntă cu aceleaşi probleme şi care reuşesc să le rezolve reprezintă o sursă importantă de deprinderi comportamentale şi conduce la sporirea eficienţei personale (vezi secţiunea despre eficienţa personală).

Concluziile managerului

În concluzie, postulatul general al teoriei behavioriste susţine că orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învăţare. Aşadar, de acum încolo, trebuie să ne obişnuim să înlocuim afirmaţiile cu caracter definitiv şi sugerînd resemnarea, precum „N-am ştiut niciodată să fac asta", „Nu mă pricep" cu „Nu am avut pînă acum nevoie să îmi dezvolt această abilitate, ce aş putea face pentru a o dobîndi ?"[1]. În această situaţie se regăseşte frecvent managerul căruia i se cere să treacă de la postura de expert în a „face" ceva la cea de organizator, care se bazează pe capacitatea de a „pune pe cineva să facă ceva", ceea ce necesită calităţi pe care nu a fost nevoit să şi le dezvolte sau să le folosească pînă la momentul respectiv : aspecte relaţionale, de delegare, feedback, inspirare, management al echipei etc. Riscul este reprezentat, în prima fază, de posibilitatea de refugiere în

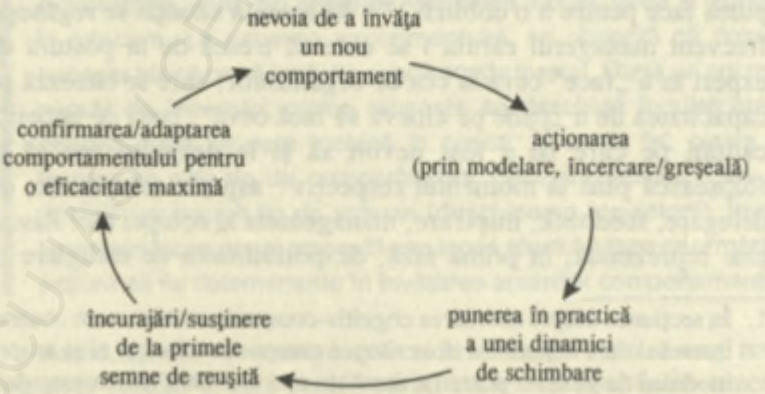
1. În secţiunea despre abordarea cognitiv-comportamentală, vom observa interesul de a acţiona nu doar asupra comportamentelor, ci şi asupra modului de gîndire, pentru a combate mai ales anticiparea eşecului.

strategii confortabile (care reduc anxietatea şi teama născute de incertitudine): evitarea, refuzul, tergiversarea. Se creează astfel un cerc vicios:


comportament neînvăţat
teamă de incertitudine/ de incompetenţa observată
evitare/ strategie de substituire
absenţa feedbackurilor utile despre mediul de lucru
neînvăţarea noii competenţe

Îndrăzniţi

O propoziţie simplă: „Îndrăzniţi!". Şi asta pentru că orice abilitate nouă reprezintă rezultatul unei munci de observaţie, de încercări şi greşeli, alimentîndu-se din feedbackul oferit de mediul de lucru, care ne permite să ne perfecţionăm, să confirmăm sau să îndreptăm anumite comportamente, ceea ce ajută la procesul de învăţare. În concluzie, cercul virtuos devine:


nevoia de a învăţa un nou comportament
acţionarea (prin modelare, încercare/greşeală)
punerea în practică a unei dinamici de schimbare
încurajări/susţinere de la primele semne de reuşită
confirmarea/adaptarea comportamentului pentru o eficacitate maximă

Ne putem ghida după o singură certitudine : cine nu încearcă, în mod sigur nu reușește. Dar această punere în mișcare trebuie să fie treptată (să încerci ceva în mod irealist sau brusc reprezintă un conportament sortit eșecului) și susținută la fiecare pas, pentru a încuraja schimbarea, după cum o arată principiile behavioriste.

Fiți SMART *!*

Abordarea behavioristă se bazează de multe ori pe împărțirea unei problematici complexe în faze ușor de asimilat și de înțeles. Obiectivul pe care ni-l propunem trebuie să fie *SMART*, adică Specific (și exprimat în termeni pozitivi), Măsurabil, să fie obiectul unui Acord între diferite părți, Realist și încadrat în Timp. Dezvoltarea unei noi abilități se poate realiza plecînd de la obiective modeste, pe termen mai scurt, care, odată îndeplinite, împreună cu susținerea personală și cea a anturajului, vor permite sporirea sentimentului de eficiență personală. Acest lucru este important pentru manager – atît pentru sine, cît și pentru abilitatea de a-și însoți angajații pe parcursul dezvoltării lor. Să luăm exemplul unei persoane proaspăt promovate într-un post care solicită delegarea mai multor responsabilități. Această situație poate fi ciudată pentru o persoană obișnuită să dirijeze activitățile care depind în mod direct de ea și care acum trebuie să delege din responsabilități. Sînt foarte importante scoaterea în evidență a avantajelor delegării și încurajarea subordonaților în privința luării inițiativei, dar, în același timp, trebuie recunoscute și dificultățile legate de această schimbare. Trebuie să ne concentrăm asupra identificării unor situații simple, în care delegarea poate fi pusă în practică, în perspectiva obținerii unor prime rezultate pozitive (timp cîștigat pentru sarcini mult mai importante, o mai puternică motivare a subordonaților, îmbunătățirea climatului relațional în cadrul echipei etc.), încurajînd în mod constant acest nou comportament de delegare, cu scopul de a-l consolida.

Amintiţi-vă acele momente din viaţa dumneavoastră cînd aţi ştiut, contrar tuturor aşteptărilor, să vă încheiaţi singur la pantofi sau să vă păstraţi echilibrul pe bicicletă. Orice comportament este rezultatul unui proces de învăţare, aşa că... să învăţăm!

Reţineţi

- Din punctul de vedere al *şcolii behavioriste*, care a luat naştere la începutul secolului XX, orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învăţare.
- Comportamentele ineficiente pot fi înlocuite de comportamente funcţionale, care permit o mai bună adaptare la mediul înconjurător.
- Mediul joacă un rol-cheie, susţinînd comportamentele eficiente, avantajoase pentru individ, şi descurajîndu-le pe celelalte.
- Practica este indispensabilă pentru dobîndirea şi desăvîrşirea noilor competenţe şi pentru obţinerea unui feedback mobilizator.
- Învăţarea e facilitată de împărţirea unui obiectiv *SMART* în părţi simple şi de încurajare, în vederea atingerii unui scop.

Vezi şi :

Cognitivism şi gestionarea informaţiei • Abordarea cognitiv-comportamentală • Eficienţă personală

Pentru mai multe detalii

Watson, J.B., „Psychology as the behaviorist views it", *Psychological Review*, 1913, nr. 20, pp. 158-177.

3. Cînd vrem, chiar putem?

Eficiența personală și teoria sociocognitivă

„Îmi merge din ce în ce mai bine în fiecare zi, din toate punctele de vedere"... Este ideal să repetați aceste cuvinte de cîte douăzeci de ori și de trei ori pe zi, în runde. Oare posologia farmacistului Émile Coué de La Châtagneraie are șanse să vă facă să vă simțiți mai bine? Este foarte posibil, mai ales în cazul persoanelor ușor influențabile. Metoda lui Coué are o reputație destul de proastă și, cu toate acestea, Émile Coué poate fi considerat drept unul dintre precursorii cercetărilor asupra puterii gîndirii pozitive.

Gîndire pozitivă și autoeficiență

Care dintre următoarele întrebări ar putea reprezenta o idee centrală a acestei direcții de gîndire: Oare capacitatea unei persoane de a întreprinde anumite acțiuni depinde în mare măsură de încrederea sa în această capacitate? Oare dacă vrem, chiar putem? Reabilitarea metodei Coué e o idee bună? Parțial. Doctorul american în psihologie Albert Bandura (1982) a dezvoltat conceptul de *autoeficiență* sau *eficiență personală* (*self-efficacy*), care poate fi definit drept încrederea individului în capacitatea sa de a duce sau nu la bun sfîrșit o sarcină. Cu cît sentimentul de eficiență personală este mai puternic, cu atît individul își va propune obiective îndrăznețe și va fi animat de o motivație mai puternică pentru a le pune în practică. Din punctul de vedere al lui Bandura, impresia unei persoane despre capacitatea sa de a efectua o activitate influențează și determină atît nivelul de motivare, cît și comportamentul său. Din perspectivă cognitiv-comportamentală (vezi și secțiunea 5), sentimentul de eficiență personală al individului se prezintă ca rezultatul interacțiunii dintre acțiunile

sale, nivelul de încredere şi mediul înconjurător. Observarea şi imitarea comportamentelor cu urmări pozitive, precum şi punerea în practică susţinută de încurajări vor deveni factori-cheie în cadrul procesului social de învăţare, care va întări, la rîndul lui, sentimentul de autoeficienţă: pe scurt, văd persoane pe care le percep ca fiindu-mi relativ asemănătoare reuşind un scop dat; le imit comportamentul, ajutat de încurajările şi sfaturile lor, ceea ce mă face să trec peste îndoielile sau părerile despre incapacitatea mea; încep să înregistrez reuşite pe care nu le obţineam înainte şi îmi construiesc o imagine mult mai mobilizatoare (şi mai corectă!) asupra capacităţilor mele într-un domeniu dat.

Nici autosugestie pasivă, nici laude nejustificate

Sentimentul de autoeficienţă nu se dezvoltă nici cu ajutorul autosugestiei pasive (recitarea mantrei „Sînt capabil, pot", dar fără a acţiona), nici cu ajutorul laudelor nefondate ale mediului („Cît de frumos eşti!"), ci prin practică, susţinută de observarea şi imitarea comportamentelor adaptate, şi prin ducerea la bun sfîrşit a unor sarcini relativ dificile, dar care întăresc sentimentul de eficienţă personală. Foarte important este faptul că această creştere a eficienţei personale are un impact direct asupra performanţei individului, după cum arată numeroase experimente.

Leac pentru ofidiofobie

În cadrul unui experiment, Bandura, Adams şi Beyer (1977) au testat dezvoltarea sentimentului de autoeficienţă în cazul unor pacienţi care sufereau de ofidiofobie (fobia de şerpi) şi impactul asupra comportamentului lor. Primului grup – grupul de control – i se analizează problema, fără a i se aplica vreun tratament. Cel de-al doilea grup observă modul în care doctorul se poartă cu şerpii, iar cel de-al treilea grup observă şi pune în practică, sub îndrumarea doctorului, tehnicile de gestionare a fobiei.

Rezultatele au arătat că grupurile 2 şi 3 au înregistrat o creştere puternică a sentimentului de eficienţă personală faţă de şerpi (mult mai vizibilă în cazul celui de-al treilea grup), în comparaţie cu grupul de control. Dar mult mai important este faptul că acest studiu a evidenţiat o legătură foarte puternică între evaluarea eficienţei personale a pacienţilor şi capacitatea lor efectivă de a gestiona această fobie (au îndeplinit cu succes sarcini precum: să intre într-o cameră unde se află şerpi, să atingă un boa etc.).

Concluziile managerului

„Nu pentru că este greu nu încercăm, ci trebuie să încercăm tocmai pentru că este greu." Studiile asupra autoeficienţei oferă o bază ştiinţifică pentru conceptul de *gîndire pozitivă*. Unul dintre elementele constitutive ale sentimentului de autoeficienţă este, după cum am văzut deja, încrederea în sine şi în mediul

înconjurător. De altfel, Bandura accentuează importanţa procesului social de învăţare, compus din observaţie şi modelare, pentru situaţiile de reuşită: „Dacă unii reuşesc procedînd astfel, atunci poate voi reuşi şi eu". În acest fel, mediul înconjurător îşi aduce contribuţia la alimentarea sentimentului de eficienţă personală ce se construieşte prin intermediul acţiunii. Numeroase studii arată că persoanele care au un puternic sentiment de eficienţă personală sînt mai perseverenţi, mai motivaţi, mai rezistenţi, iar gradul lor de reuşită este mai mare.

Responsabilitatea managerială dublă: faţă de sine şi faţă de ceilalţi

Managerul are o responsabilitate dublă: faţă de sine şi faţă de ceilalţi. Faţă de ceilalţi, această responsabilitate se axează pe rolul său ca model, sursă de inspiraţie, persoană ce dezvoltă talentele celor cu care lucrează plecînd de la calităţi cum ar fi caracterul exemplar, generozitatea şi răbdarea. Este important pentru manager (cîteodată chiar în pofida unei proaste păreri personale) să nu subestimeze importanţa pe care subordonaţii săi o acordă părerilor sale, timpului petrecut în compania sa, sfaturilor şi încurajărilor sale. Acţiunile şi cuvintele „şefului", percepute parţial sub un văl fantasmagoric, pot avea, de fapt, o rezonanţă puternică şi pot reprezenta un suport pentru dezvoltarea sentimentului de eficienţă al persoanei, care, dacă este ajutată, poate intra într-un cerc virtuos în care are curaj să încerce şi să reuşească.

Acelaşi cerc virtuos este şi miza responsabilităţii managerului faţă de sine. Acesta trebuie să îndrăznească pentru a putea înţelege dinamica reuşitei, care va fi alimentată prin învăţarea unor competenţe noi cu ajutorul modelării în acţiune şi al feedbackului pozitiv al mediului, prin eliminarea ideilor limitatoare susţinute anterior de strategiile de evitare, înlocuite acum atît de anticiparea succesului, cît şi de efectele acţiunilor sale, toate acestea contribuind la sentimentul de eficienţă personală. Unul dintre motivele

pentru care procentul de promovabilitate a femeilor în funcții superioare de conducere în comparație cu bărbații este mai scăzut (excluzînd orice nedreptate pe deplin justificată) este că femeile cer mult mai puțin decît omologii lor de sex masculin. Explicația este dată de absența unor modele de reușită feminină, combinată cu ideile limitatoare (mai ales din punct de vedere cultural) și cu o practică insuficientă.

Nefiind nici o formă de exprimare a unui optimism euforic, nici a unui pesimism distructiv, conceptul de *autoeficiență* sugerează faptul că, atunci cînd vrem ceva, sîntem capabili să obținem... Mai des decît am fi crezut.

Rețineți!

- Conceptul de *autoeficiență* al lui Bandura se axează pe încrederea individului în propria capacitate de a realiza un obiectiv dat.
- Sentimentul de eficiență personală al individului este influențat de acțiunile, convingerile și mediul său înconjurător.
- Persoanele animate de un puternic sentiment de eficiență personală sînt mai perseverente, mai motivate, mai rezistente și au un grad de reușită mai mare.
- Eficiența personală se dezvoltă prin practică, plecînd atît de la observarea și imitarea comportamentelor încununate de succes ale celorlalți, cît și de la sfaturile acestora.
- „Cînd vrem, putem"... Mai des decît am crede.

Vezi și

Abordarea comportamentală • Cognitivism și gestionarea informației • Locul controlului

Pentru mai multe detalii

Bandura, A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, Paris, 2007.

4. Oglindă, oglinjoară, tu, care îmi deformezi sufletul!

Cognitivismul şi gestionarea informaţiilor

Sigur vi s-a întîmplat la un moment dat să vă găsiţi într-un grup de persoane şi să vorbiţi despre o întîmplare la care aţi asistat cu toţii – un film, o reuniune, un eveniment –, dar într-un mod atît de diferit, încît aţi ajuns să vă întrebaţi dacă aţi fost într-adevăr împreună sau aţi văzut acelaşi lucru. Nivelul la care persoanele percep „realitatea" se măsoară în fiecare zi, în funcţie de modul personal de percepere a mediului, care derivă din tipul de personalitate şi experienţele de viaţă. În acest sens, *Talmudul* ne aminteşte că „nu vezi lumea aşa cum e, ci precum eşti tu".

Nu sînteţi obiectiv!

Psihologia cognitivă[1] vizează atît procesele prin intermediul cărora un individ dobîndeşte informaţii despre sine şi despre mediul în care trăieşte, cît şi gestionarea acestor informaţii şi consecinţele lor asupra comportamentului său. Această abordare reia cadrul teoretic al studiilor psihiatrului Aaron Beck din anii '60. Beck accentuează noţiunea de *schemă*, proces de codificare şi de categorizare a informaţiei ce condiţionează evaluarea unei situaţii şi capacitatea de a-i face faţă. Aceste scheme se dezvoltă de timpuriu, plecînd de la experienţe educaţionale şi personale, şi

1. Termenul *cogniţie* (în lat., „a şti") reprezintă ansamblul de cunoştinţe, convingeri, reprezentări mentale ale unei persoane despre sine şi despre mediul în care trăieşte.

pot da naştere unor teorii sau convingeri ce conduc la interpretări inexacte sau limitatoare. Astfel, o schemă caracterizată de o exigenţă ridicată poate implica o convingere de tipul „Trebuie să reuşesc mereu", „trebuie să fiu cel mai bun", „Dacă fac o greşeală, voi părea incompetent" ; o schemă cognitivă dominată de nevoia de aprobare îmi va alimenta convingerea că este important să nu dezamăgesc pe nimeni, că valoarea mea depinde de recunoaşterea celorlalţi ; o structură marcată de autonomie îmi va dicta că este important să mă descurc singur, să nu cer ajutor, pentru că aş da dovadă de slăbiciune. Desigur, aceste idei, care ni se impun în mod automat, fiind mai mult decît evidente, pot, în anumite cazuri, să ne creeze o părere negativă despre noi înşine şi despre mediul de viaţă, după cum arată unele dintre lucrările lui Beck.

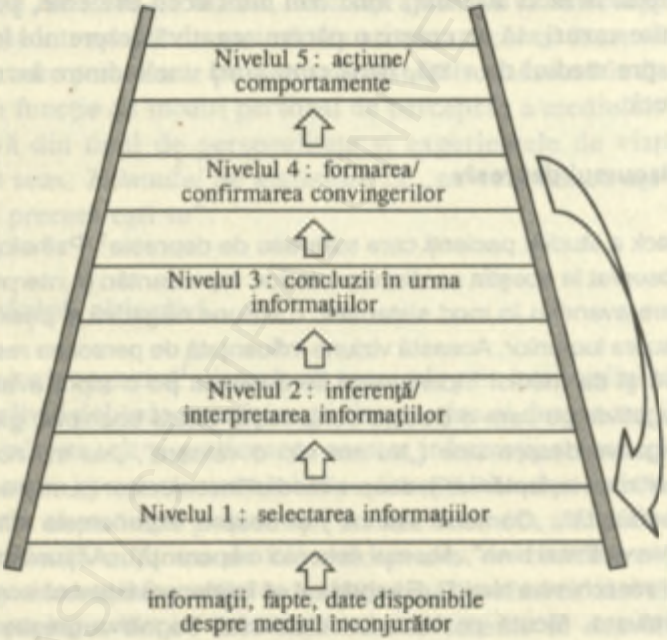
Discursul depresiv

Beck a studiat pacienți care sufereau de depresie[1]. Psihologul a observat la aceştia un discurs interior, reprezentări şi interpretări care avansau în mod sistematic o viziune negativă şi pesimistă asupra lucrurilor. Această viziune influențată de persoana respectivă şi de mediul înconjurător se bazează pe o triplă evaluare negativă, pe care o Beck o denumeşte *triadă cognitivă*: gînduri negative despre sine („Nu am nici o valoare", „Nu mă ridic la înălțimea aşteptărilor"), despre mediul înconjurător („Lumea este nedreaptă", „Oamenii sînt răi") şi despre experiențele viitoare („Nu va fi mai bine", „Nu mai este nici o speranță", „Acțiunile mele nu vor schimba nimic"). E important să înțelegem faptul că această evaluare, făcută pe baza unor structuri cognitive greşite sau inadecvate, dă naştere unor sentimente de tristețe, descurajare şi unor comportamente de evitare sau de inactivitate.

1. Beck, A.T. ; Rush, A. ; Shaw, B. ; Emery, G., *Cognitive Therapy of Depression*, Guilford Press, New York, 1979.

Un mecanism interpretabil

Informaţia este selectată, înţeleasă, se trag anumite concluzii în funcţie de părerea despre sine şi despre mediul înconjurător şi se acţionează în consecinţă. Profesorul Chris Argyris (1974) de la Harvard a rezumat foarte bine acest proces cognitiv pe care îl numeşte *scală de inferenţă*[1]. Iată cum ar arăta o reprezentare la scară simplificată:



1. Argyris, C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, ediţie nouă, Dunod, Paris, 2003.

Să analizăm un exemplu : un manager cu un nivel al încrederii în sine foarte scăzut este rugat de către șeful său să refacă anumite pasaje ale unei prezentări pentru comitetul director. În primă fază, managerul poate selecta anumite informații cu tentă negativă : tonul aspru al șefului său, pasajele deficiente ale prezentării, o confruntare cu șeful său din ziua precedentă, un anunț de restructurare etc. În a doua fază, el începe să interpreteze aceste date : „Deci șeful nu este mulțumit de mine", „Relația mea cu el se strică", „Încă un avertisment care mă vizează". În a treia fază, managerul începe să tragă concluzii : „Nu sînt competent", „Risc să am de suferit în plan social în viitorul apropiat", concluzii care, transferate la un al patrulea nivel, pot alimenta ideea de incompetență, de „sindrom al impostorului". Astfel, acțiunile întreprinse pe fundalul unui comportament de evitare, al fricii de a nu greși, al neclarificării împreună cu șeful a obiectivelor etc. pot fi nesatisfăcătoare. Aceste acțiuni vor întări ideea de inadecvare, care, la rîndul ei, va afecta informația selectată de manager (va avea tendința să observe mai degrabă informațiile negative care îi confirmă lipsurile, va pune succesele pe seama norocului sau a unor cauze externe). Astfel, bucla se închide.

Atenție la distorsiunile cognitive !

Abordarea cognitivă a evidențiat un ansamblu de modalități greșite de gestionare a informației, pe care Beck le numește *distorsiuni cognitive*. Aceste greșeli de logică pot contamina gîndirea unei persoane, dînd naștere unei viziuni limitatoare asupra mediului înconjurător și devenind o sursă de disconfort. Iată care ar fi principalele distorsiuni :

- inferența arbitrară, care constă în tragerea unor concluzii fără dovezi (de exemplu, „Nu am reușit să îi conving, pentru că nimeni n-a avut timp să înțeleagă despre ce este vorba") ;
- abstracția selectivă, atunci cînd subiectul se concentrează asupra unui detaliu, fără să ia în considerare semnificația globală

a situației („Întîlnirea anuală de evaluare a decurs prost, deoarece șeful meu a indicat cîteva zone de progres...", în timp ce acesta îl felicitase pe manager în mai multe rînduri pentru munca sa);
- supragеneralizarea, care constă în aplicarea unei întîmplări nefericite – izolată, de altfel – tuturor situațiilor posibile („De fiecare dată cînd iau cuvîntul, am parte de un eșec", cu referire la o anumită situație, de obicei îndepărtată);
- maximalizarea și minimalizarea, prin care se atribuie o mai mare importanță eșecurilor sau evenimentelor negative; în paralel, se diminuează importanța reușitelor și a întîmplărilor pozitive;
- personalizarea, care constă în supraestimarea legăturii dintre evenimentele nefericite și individ („Este vina mea și numai a mea că echipa a dat greș");
- gîndirea dihotomică – subiectul se izolează între „totul sau nimic", nesuportînd pozițiile intermediare. Acest tip de gîndire are efecte distructive, împiedicînd explorarea alternativelor, a strategiilor de învățare de tip încercare/greșeală și instaurarea progresivă a unei dinamici a schimbării.

Concluziile managerului

Abordarea cognitivistă sugerează importanța schemelor, a filtrelor interne care ne ghidează și ne condiționează modalitatea de a percepe lumea și funcționarea proprie. Acest mod de a percepe mediul înconjurător, subiectiv prin excelență, reprezintă rodul activării schemelor cognitive, care au un impact, de cele mai multe ori în mod inconștient și automat, asupra selecției și gestionării informației care ne parvine: astfel, înregistrăm sau ignorăm informații, interpretăm sau tragem concluzii foarte subiective, fără să punem la îndoială aceste procese care ne par evidente.

Un alt punct de vedere...

O viziune prea pesimistă (sau prea optimistă, dar mai rar...) asupra realității ascunde cel mai adesea convingeri limitatoare (sau excesive) privind propriul potențial. Este bine ca managerul să se detașeze de modul său de gîndire și de concluziile pe care le trage, pentru a le verifica validitatea. Primul pas constă în identificarea acestor gînduri automate, care se impun într-un mod evident („Îmi lipsește charisma", „Nu știu să vorbesc în public", „Nu sînt competent" etc.) și confruntarea lor cu alt tip de idei, la fel de plauzibile în ceea ce mă privește pe mine și mediul în care trăiesc („Am o prezență deosebită", „Mă descurc foarte bine în public, în anumite condiții", „Cei 20 de ani de carieră îmi dovedesc competența", „E vorba despre învățare, iar eu nu am avut pînă acum nevoie să-mi dezvolt aceste competențe"). Identificarea unor gînduri alternative facilitează dobîndirea unei percepții mai nuanțate și mai corecte asupra mediului înconjurător[1].

Identificarea distorsiunilor cognitive

În concluzie, identificarea distorsiunilor cognitive care ne condiționează activitatea este foarte importantă. Nu trebuie să vă bazați pe frazele de tipul „De fiecare dată cînd...", pentru că în mod sigur ascund o tendință de suprageneralizare ; identificați atît autoflagelarea, cît și modestia patologică, care sunt efecte ale maximalizării sau minimalizării acțiunilor întreprinse ; nu vă încredeți în discursuri de genul „Este absolut necesar"[2] sau „Trebuie să fac asta", ce duc cu gîndul la perfecționism

1. Este vorba despre „restructurarea cognitivă", care constă în provocarea individului de a-și exprima gîndurile.
2. Cine folosește aceste imperative categorice ? Tatăl ? Mama ? Profesorul ? Șeful ? De cele mai multe ori, altcineva decît subiectul.

(„Trebuie să am mereu cele mai bune performanţe"), care este, de cele mai multe ori, foarte greu de atins; nuanţaţi acel „totul sau nimic" („Ori reuşesc 100% tot ce îmi propun, ori sînt un ratat"), care întreţine teama de eşec, împiedicînd procesul de învăţare presărat cu greşelile inerente, ce sînt o condiţie a dezvoltării...

Există şi alte puncte de vedere... Alegeţi-le pe cele mobilizatoare.

Reţineţi!

- *Psihologia cognitivă* studiază modul în care persoanele percep mediul înconjurător, selectează şi interpretează informaţia şi consecinţele asupra acţiunilor lor.
- *Schemele de gîndire* acţionează ca filtre care ne condiţionează acţiunile, sub forma convingerilor.
- *Distorsiunile cognitive* reprezintă erori de judecată care dau naştere unor viziuni subiective şi limitatoare asupra mediului înconjurător.
- Este foarte important ca managerul să-şi analizeze gîndurile automate şi să identifice distorsiunile cognitive, pentru a-şi însuşi o percepţie mobilizatoare asupra acţiunilor sale.

Vezi şi:

Abordarea comportamentală • Eficienţa personală • Scheme de decizie

Pentru mai multe detalii

Beck, A., *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, Penguin, Londra, 1989.

Cottraux, J., *Les Thérapies cognitives. Comment agir sur nos pensées*, Retz, Paris, 2001.

5. Acționați asupra gîndurilor și a comportamentelor

Abordarea cognitiv-comportamentală

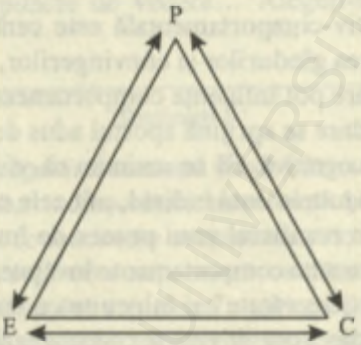
Abordarea cognitiv-comportamentală este centrată pe conștientizarea și analizarea gîndurilor și convingerilor, mai mult sau mai puțin eficiente, care pot influența comportamentul unei persoane. Acest tip de abordare se sprijină aportul adus de teoria comportamentală și de cea cognitivă. Să ne amintim că, din perspectivă comportamentală, conduitele unui individ, atît cele normale, cît și cele problematice, sînt rezultatul unui proces de învățare prin condiționare. Astfel, anumite comportamente învățate, care se dovedesc ineficiente, pot fi „dezvățate" și înlocuite cu unele eficiente (vezi secțiunea 2). Abordarea cognitivistă se concentrează asupra proceselor prin intermediul cărora o persoană dobîndește informații despre sine și mediul în care trăiește, asupra gestionării acestor informații și a consecințelor lor asupra comportamentului (vezi secțiunea 4). Prin recunoașterea strînsei legături dintre gîndire și comportament, abordarea cognitiv-comportamentală asociază cele două teorii.

Legătura dintre comportament, gîndire și emoție

Abordarea cognitiv-comportamentală pune accent pe interacțiunea dintre gîndire (G), comportament (C) și dimensiunea emoțională (E), esențială pentru punerea lucrurilor în mișcare[1]. Astfel, gîndurile

1. *Emoție*, din latinescul *movere*, „a pune în mișcare" : cel mai „bun" nivel de emoție este variabil, dar, de cele mai multe ori, se găsește la extreme : prea puțină emoție nu va suscita dorința de a pune lucrurile în mișcare, în timp ce prea multă poate copleși persoana, imobilizînd-o.

ne alimentează emoţiile şi atitudinea faţă de acţiunile pe care le întreprindem. În mod reciproc, comportamentul nostru ne întăreşte anumite convingeri despre noi înşine şi despre mediul în care trăim, iar emoţiile ne insuflă dorinţa sau curajul de a face sau nu anumite lucruri. Această interacţiune dintre cei trei factori poate fi reprezentată astfel :



Căutarea unui loc de muncă

Să luăm exemplul unei persoane care şi-a pierdut locul de muncă după 20 de ani de activitate şi căreia îi vine greu să se mobilizeze. Nu va avea curaj să pună mîna pe telefon şi să stabilească nişte relaţii, pentru că este copleşită de gînduri automate (G), de genul „Dacă sun, o să fiu respins", „Îmi vor plînge de milă sau îşi vor bate joc de mine", „Nu are nici un rost", „Nu o să îmi găsesc un loc de muncă" etc. Acest tip de gîndire alimentează emoţii, sentimente de tristeţe (E) şi de descurajare, care conduc la un comportament (C) static, de tergiversare, de evitare, ce confirmă într-un mod circular gîndirea automată că „Nu are nici un rost". O remotivare constă în contracararea gîndurilor negative cu ajutorul unora alternative (G'), cum ar fi : „Aş fi primul care ar sări în ajutor dacă ar avea nevoie de mine", „Nu cer milă, pentru că sînt capabil", „Cine nu riscă nu cîştigă". Acest exerciţiu cognitiv reduce

intensitatea sentimentelor de tristețe, de rușine și de descurajare resimțite inițial și oferă ocazia unei mobilizări înspre acțiune: apelul la cunoscuți, uși care se deschid, speranță renăscută, conștientizarea faptului că gîndurile negative erau false sau cel puțin limitatoare, datorită feedbackului nesperat de bun din partea mediului etc. Astfel se creează o dinamică ce sporește șansele de succes.

Modelul ABCDE

Un cadru pentru reexaminarea acțiunii

Psihologul american Albert Ellis (1992), considerat unul dintre precursorii cognitivismului[1], propune modelul ABCDE pentru îmbunătățirea procesului de gestionare cognitiv-comportamentală a situațiilor cu care ne confruntăm: A pentru antecedent (*activating event*), adică o situație cu care se confruntă o anumită persoană, apărută în urma activării unor convingeri (B – *internal beliefs*), care pot fi limitatoare (de exemplu, „Nu voi reuși niciodată") și care vor avea consecințe (C) manifestate sub forma unor emoții (teamă, descurajare) sau a unor comportamente negative (static, de evitare); D-ul (*disputing belief*) reprezintă un exercițiu cognitiv de dezbatere în contradictoriu pe care persoana trebuie să o poarte cu ea însăși pentru a-și forma un alt punct de vedere asupra situației și pentru a o înțelege în mod constructiv: astfel, persoana va deveni conștientă de existența lanțului cauzal ABC negativ și va pune la îndoială convingerile sale limitatoare sau

1. După un început de carieră în domeniul afacerilor, Albert Ellis devine doctor în psihologie și inventează „terapia rațional-emotivă", care își propune să se concentreze asupra gîndurilor iraționale sau limitatoare în scopul de a le înlocui cu un set de convingeri raționale, astfel reușind să modifice comportamentul.

iraţionale (de exemplu, îşi va spune: „Şi totuşi, m-am confruntat cu situaţii asemănătoare şi în trecut", „Voi încerca, ce am de pierdut?", „Reuşesc alţii mai puţin capabili decît mine" etc.), iar efectele se vor observa sub forma unor consecinţe pozitive asupra emoţiilor (curiozitate, mai puţină teamă, dorinţă de a acţiona) şi comportamentelor (trecerea la acţiune, succese care îi dau curaj sau, mai bine zis, semieşecuri mai puţin tragice...). În concluzie, modelul ABCDE reprezintă un cadru simplu de reexaminare a convingerilor şi comportamentelor şi de înlocuire a acestora cu o analiză mai raţională şi mai mobilizatoare a unei situaţii date.

Concluziile managerului

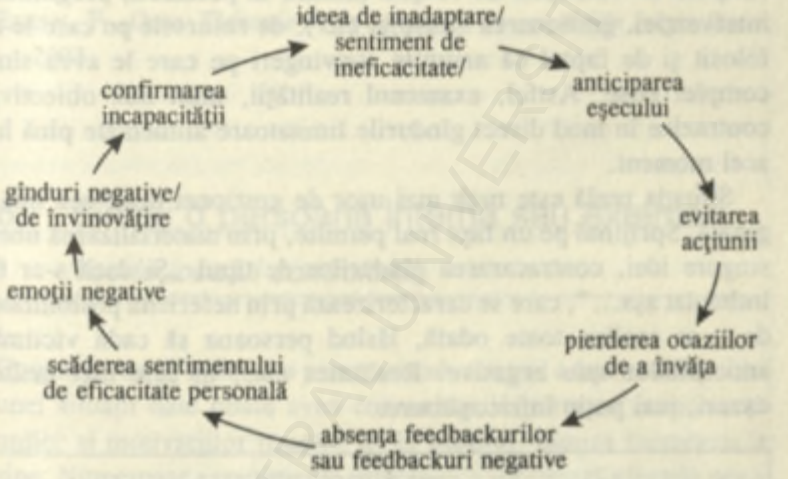
Abordarea cognitiv-comportamentală se concentrează asupra interacţiunii permanente dintre gîndire, emoţii şi comportament. Optimizarea poziţiei manageriale porneşte adesea de la analiza anumitor comportamente ineficiente, alimentate de convingeri moştenite, care trebuie puse la îndoială pentru identificarea altor posibilităţi de acţiune.

Exemplu: încrederea în sine

Numeroase dificultăţi manageriale sînt legate în mod direct sau indirect de lipsa de încredere în propriile forţe: probleme de leadership, dificultăţi de comunicare, relaţionale, de autoafirmare, promovare, refuz etc. Postulatele abordării cognitiv-comportamentale oferă cadrul necesar, dar şi tehnicile de lucru: identificarea şi respingerea criticii interioare (punerea la îndoială a gîndurilor automate negative sau demobilizatoare); trecerea la acţiune după o anumită pregătire, pentru sporirea şanselor de succes; sporirea eficienţei personale, care determină la rîndul ei un grad mai ridicat de motivare şi încredere în sine. Tehnicile de afirmare personală sînt importante pentru o gestionare mai eficientă

a situaţiilor : un antrenament în exprimarea părerilor, a dorinţelor, a sentimentelor ; relativizarea nevoii de aprobare, identificarea înclinărilor cognitive, renunţarea la perfecţionism, la nehotărîre etc.

Observarea circularităţii comportamentelor limitatoare subliniază procesul de autosusţinere. Astfel, apare următoarea schemă, inspirată de lipsa încrederii în sine :



Este foarte important să vă puteţi sprijini pe una sau mai multe dintre verigile comportamentale, cognitive sau emoţionale ale acestui lanţ pentru a putea testa anumite convingeri şi pentru a vă construi comportamente noi, care vor rupe acest şir de evenimente în aparenţă inevitabil.

Imaginarul, mereu mai terifiant decît realitatea

Managerul va cerceta şi va pune la îndoială anumite idei limitatoare despre care nu se vorbea înainte. Astfel, unul dintre obiectivele urmărite va fi, prin analiza consecinţelor practice ale acţiunilor, prevenirea comportamentului de evitare. Să luăm, de exemplu, cazul managerului căruia îi era teamă să ia cuvîntul în

public, imaginîndu-şi diferite situaţii nefavorabile (ruşine, umilire) ce ar putea apărea. Managerul (cu ajutorul unei alte persoane) îşi poate analiza ultimele prelegeri publice şi poate observa că nu a fost chiar atît de rău precum îşi imaginase, că există şi excepţii de la regulă, că a demonstrat că posedă anumite calităţi, că a obţinut succese etc. Plecînd de la aceste excepţii, managerul devine conştient de condiţiile de reuşită (muncă în prealabil, pregătirea intervenţiei, gestionarea stresului etc.), de resursele pe care le-a folosit şi de faptul că anumite convingeri pe care le avea sînt complet false. Astfel, examenul realităţii, mult mai obiectiv, contrazice în mod direct gîndurile limitatoare alimentate pînă în acel moment.

Situaţia reală este mult mai uşor de gestionat decît cea imaginată. Sprijinul pe un fapt real permite, prin materializarea unei singure idei, contracararea gîndurilor de tipul „Şi dacă s-ar fi întîmplat aşa...", care se caracterizează prin nefericita posibilitate de a se realiza toate odată, lăsînd persoana să cadă victimă anticipărilor sale negative. Realitatea este, în cele mai multe cazuri, mai puţin înfricoşătoare.

Reţineţi!

- *Abordarea cognitiv-comportamentală* reuneşte contribuţiile teoriei behavioriste şi ale celei cognitiviste.
- Gîndurile, emoţiile şi comportamentul sînt strîns legate, într-o interacţiune permanentă.
- Modelul *ABCDE* al lui Albert Ellis propune un cadru cognitiv-comportamental pentru o gestionare mai eficientă a anumitor situaţii.
- Optimizarea poziţiei manageriale se poate realiza prin analiză şi prin punerea la îndoială a convingerilor şi a comportamentelor ineficiente, precum şi prin recunoaşterea importanţei emoţiilor.

Vezi și

Abordarea comportamentală • Cognitivism și gestionarea informației • Inteligența emoțională • Eficiența personală

Pentru mai multe detalii

Fanget, F., *Oser. Thérapie de la confiance en soi*, Odile Jacob, Paris, 2003.

6. Sînteți o persoană internă sau externă?

Teoria locului controlului

Convingerea că avem sau nu un anumit control asupra rezultatului unei situații date poate avea consecințe importante asupra acțiunilor și motivațiilor noastre și, în general, asupra încrederii în sine. Numeroase experimente psihologice subliniază efectele negative (cum ar fi pierderea motivației, descurajarea, depresia etc.) ale unei expuneri la evenimente incontrolabile sau considerate ca fiind astfel (vezi și secțiunea 7 despre neputința învățată). În mod contrar, un sentiment de control real sau iluzoriu asupra unei situații are efecte pozitive și îmbunătățește performanța unei persoane.

Unde vă aflați? Locul controlului

Conceptul *locul controlului*, dezvoltat de psihologul american Julian Rotter, joacă un rol important în domeniul psihologiei. Această teorie avansează ideea că oamenii au o percepție diferită

în ceea ce priveşte controlul pe care cred că îl au asupra evenimentelor din viaţa lor. Unele persoane, cele „externe", consideră că rezultatul propriilor acţiuni este influenţat de forţe externe, cum ar fi întîmplarea, norocul sau oameni influenţi, în timp ce persoanele „interne" sînt convinse că aceste evenimente sînt controlate prin eforturile proprii, prin talentul şi acţiunile lor.

Evaluarea locului controlului

Rotter (1966) a creat o scară de evaluare a locului controlului – intern/extern –, pentru a măsura nivelul de încredere a unei persoane în capacitatea sa de a acţiona asupra evenimentelor din viaţa sa (locul controlului intern) sau, dimpotrivă, convingerea că tot ce i se întîmplă se datorează factorilor externi, care nu se află sub controlul lui (locul controlului extern). Chestionarul cuprinde 29 de elemente şi constă în alegerea dintre două afirmaţii de tipul următor:

- oamenii sînt victime ale circumstanţelor sau ceea ce li se întîmplă oamenilor este urmarea propriilor acţiuni;
- ce mi se întîmplă este pur noroc sau ceea ce mi se întîmplă se datorează acţiunilor mele;
- nu pot spune că pot influenţa modul de gîndire al altor persoane sau că, atunci cînd am dreptate, îi pot convinge şi pe alţii;
- cetăţeanul obişnuit poate influenţa deciziile guvernamentale sau sîntem conduşi de o mînă de oameni influenţi şi nu putem face nimic pentru a schimba asta etc.

Intern – 1, extern – 0

Diverse studii au arătat că subiecţii interni sînt în general mai perseverenţi, mai încrezători, mai independenţi şi mult mai rezistenţi în faţa eşecurilor decît cei externi. De exemplu, cîteva studii efectuate pe un eşantion de întreprinzători de succes (Kuratho,

Hodgetts, 1989) au subliniat faptul că aceştia au convingerea că vor reuşi dacă muncesc din greu şi menţin un control bun asupra dezvoltării afacerilor. Aceştia nu cred că succesul ori eşecul societăţii lor sînt influenţate de destin sau noroc.

Alte studii (Cooper, Dewe, 2001) au arătat că persoanele interne sînt mult mai rezistente la stres decît cele externe. Convingerea celor interni că pot influenţa evenimentele din viaţa lor le sporeşte nivelul de încredere în capacitatea personală de a gestiona o situaţie stresantă, le permite să se raporteze altfel la situaţie, să caute diverse resurse, în comparaţie cu persoanele externe, care se consideră mult mai vulnerabile la acest tip de împrejurări şi nu îşi dezvoltă flexibilitatea necesară adaptării la ele.

Concluziile managerului

Conform teoriei locului controlului, un subiect intern participă mai mult la evenimentele care i se întîmplă, în timp ce subiectul extern devine victima lor, neputîndu-le controla. Conceptul *locul*

controlului reprezintă un element important al personalităţii şi al comportamentului individului în cadrul organizaţiilor. Astfel, persoanele „interne", încrezătoare în capacitatea lor de a influenţa evenimentele, se simt mult mai în largul lor în poziţii ce presupun mai multă iniţiativă şi mai puţină supervizare. În plus, sînt mai sensibile decît omologii lor externi la premii sau recunoaşteri, precum primele de performanţă, care le vor consolida convingerea că eforturile depuse de ele sînt recompensate, ceea ce le va încuraja să persevereze.

În schimb, persoanele „externe" se simt mult mai bine în funcţii ce fac parte din structuri puternic ierarhizate. În plus, acestea atribuie recompensele primite norocului, fapt care nu le va încuraja deloc să reitereze comportamentul performant.

Anticiparea reuşitei, cheia acţiunii

Rotter insistă asupra ideii conform căreia comportamentul uman nu este influenţat doar de recompensele imediate ale acţiunii, ci şi, într-o măsură la fel de importantă, de aşteptarea sau anticiparea acestor recompense. De fapt, în cazul indivizilor interni, mult mai încrezători în capacitatea lor de a acţiona asupra propriului mediu înconjurător, nivelul de anticipare a succesului va fi mult mai ridicat ; în concluzie, vor fi mult mai perseverenţi şi vor avea parte de mai multe reuşite.

Aceste idei sugerează interesul de a mări gradul de internalitate la anumite persoane, dezvoltarea încrederii în sine şi o viziune internalizată asupra acţiunii putînd contribui la acest lucru.

Dezvoltarea încrederii de sine

Numărul posibilităţilor este mare : identificarea şi contracararea convingerilor limitatoare, recunoaşterea succeselor din trecut şi atribuirea meritelor pentru ele, punerea în practică a unei dinamici de schimbare cu obiective modeste şi treptate, care depind de dumneavoastră înşivă, pregătirea minuţioasă, îndrăzneala ; evitarea relativizării imediate a reuşitei, manifestată prin afirmaţii de tipul

„Acestea erau la îndemîna oricui", acceptarea complimentelor, contracararea perfecţionismului, care împiedică acţiunea, evaluarea drumului parcurs şi continuarea lui etc.

Fiţi actorul principal în viaţa dumneavoastră

Miza este reprezentată de conştientizarea faptului că putem fi actori în viaţa noastră făcînd alegeri, îndrăznind să spunem „nu", riscînd să fim dezaprobaţi de prieteni ; mai reprezintă şi conştientizarea autonomiei şi opţiunilor existente întotdeauna în situaţiile de constrîngere ; reprezintă afirmarea responsabilităţii ; conştientizarea faptului că îi putem schimba şi influenţa pe ceilalţi ; responsabilitatea pentru propriile acţiuni, recunoaşterea eforturilor şi acţiunilor din spatele unor succese, toate acestea încurajînd perseverenţa.

Totuşi, nu deveniţi „prea intern"

La fel ca de obicei, excesul poate cauza probleme : prea multă internalitate dăunează sănătăţii. De fapt, studiile arată că persoanele extrem de interne sînt de cele mai multe ori rigide şi le este foarte greu să accepte şi să gestioneze evenimentele incontrolabile (foarte frecvente) ce survin în viaţa lor. În acest fel, riscă să cadă pradă sentimentului de învinovăţire, de autoflagelare, de descurajare, care îi face mai puţin capabile să gestioneze situaţia. Şi omnipotenţa are limitele ei...

Încheiem cu rugăciunea pentru înţelepciune a teologului Reinhold Niebuhr, care rezumă foarte bine această secţiune : „Doamne, dă-mi puterea să accept lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul să le schimb pe acelea pe care le pot schimba şi înţelepciunea să le deosebesc unele de altele"[1].

---

1. „God, grant me the serenity to accept the things I cannot change ; Courage to change the things I can ; And wisdom to know the difference." Rugăciune atribuită lui Niebuhr în anii '40 şi reluată mai ales de Asociaţia Alcoolicilor Anonimi.

Reţineţi!

- Convingerea că avem sau nu un anumit control asupra rezultatului unei acţiuni are consecinţe importante asupra motivaţiei şi acţiunilor noastre.
- Julian Rotter a dezvoltat în anii '60 conceptul de *loc al controlului*.
- Persoanele cu un loc al controlului extern consideră că rezultatul acţiunilor lor este influenţat de forţe externe, precum norocul sau oameni influenţi, în timp ce persoanele interne au convingerea că toate aceste evenimente sînt controlate de acţiunile lor.
- Diferite studii au arătat că indivizii interni sînt în general mai perseverenţi, mai încrezători, mai independenţi şi rezistă mai bine la eşec sau la stres.
- O viziune internă (fără excese), gestionarea încrederii de sine şi anticiparea reuşitei acţiunilor noastre ne pot face mai performanţi.

Vezi şi

Eficienţă personală • Teoria neputinţei învăţate • Abordarea cognitiv-comportamentală

Pentru detalii

Rotter, J.B., „Generalized expectancies of internal *versus* external control of reinforcements", *Psychological Monographs*, 80, 1966.

Rotter, J.B., *The Development and Applications of Social Learning Theory: Selected Papers*, Prentice Hall, New Jersey, 1982.

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. Sînteți stăpîn pe situație?

Teoria neputinței învățate

Sentimentul de control asupra unei situații, justificat sau nu, reprezintă un factor de optimism și un foarte puternic element motivant pentru a întreprinde o acțiune. Dimpotrivă, expunerea la situații incontrolabile sau considerate ca atare are importante consecințe negative asupra motivației și comportamentului persoanelor. Psihologul american Martin Seligman (1967) a studiat modificările comportamentale rezultate în urma expunerii la situații incontrolabile prin intermediul unei serii de experimente pe animale.

În cadrul unui experiment, Seligman demonstrează că niște cîini supuși unor șocuri electrice incontrolabile devin mai pasivi în situațiile viitoare, controlabile de această dată, decît alți cîini care nu au fost expuși unei prime situații, necontrolată de această dată. Concluzia a fost că primii cîini „învățaseră" să se resemneze. Psihologul a numit această teorie *teoria neputinței învățate*[1].

O poveste cu cîini

În cadrul primului său experiment, Seligman a pus un grup de cîini într-o cușcă, unde erau supuși la șocuri electrice, dar cu posibilitatea de a le întrerupe dacă apăsau cu botul un buton. Celălalt grup de cîini este supus la aceleași șocuri electrice (atît ca număr, cît și ca durată), dar fără a avea nici un control asupra producerii acestora (apăsarea butonului neavînd nici un efect). În a doua fază, toți cîinii sînt închiși într-o cușcă de unde au posibilitatea să scape sărind peste o barieră. Se emite un sunet, urmat la zece secunde de un șoc electric. Cîinii din primul grup,

1. În engleză, *Learned Helplessness*, teoria neputinței învățate, numită de către alți autori și teoria deznădejdii.

care învățaseră să controleze șocurile electrice, învață repede cum să le evite și sar bariera, punîndu-se la adăpost (învață chiar mai repede decît cîinii care nu au participat la primul experiment). În schimb, cîinii care în primul experiment nu puteau controla șocurile electrice vor presupune că nici acum nu pot face nimic ca să scape, așa că se resemnează să suporte șocurile, fără să încerce să scape. Aflați într-o nouă situație (de această dată controlabilă), acești cîini continuă să creadă că nu au nici un control asupra evenimentelor și, astfel, suportă cu pasivitate acest mediu.

Pentru Seligman, procesul de învățare a lipsei unei relații între propriile acțiuni și evenimente îi produce animalului un sentiment de neputință, care se manifestă prin trei consecințe negative: dificultate „cognitivă" de conștientizare a faptului că evenimentele depind total (sau cel puțin parțial) de acțiunile proprii; o scădere a gradului de motivare și, în sfîrșit, o intensificare a sentimentului de tristețe și descurajare. Efectele negative ale lipsei de control au mai fost observate și la alte animale – șobolani, pisici sau pești. O modalitate eficientă de evitare a efectelor sentimentelor de incontrolabilitate și de neputință învățată este aceea de a imuniza animalul, prin expunerea prealabilă la o situație controlată.

Mai aproape de noi...

Alte experimente au demonstrat faptul că sentimentul de control este la fel de important și pentru oameni.

O poveste cu oameni

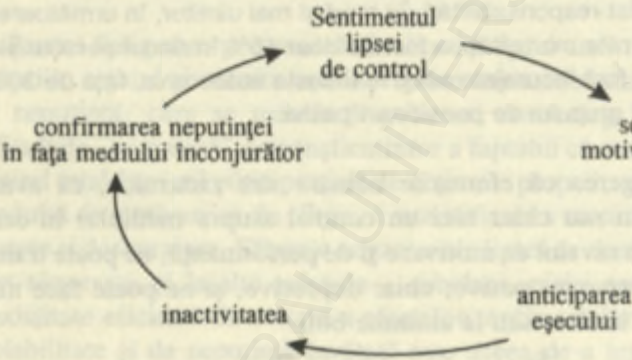
Ellen Langer și Judith Rodin (1976) au subliniat, în urma unui experiment întreprins la un azil de bătrîni, importanța autonomiei. Multe dintre persoanele din astfel de centre sînt aduse aici împotriva voinței lor și resimt un puternic sentiment de neputință

în a-şi influenţa mediul. Cercetătoarele au împărţit subiecţii în două grupuri: în cazul primului grup, directorul azilului le spunea pensionarilor că el şi angajaţii săi sînt responsabili de bunăstarea lor, că nu trebuie să-şi facă griji pentru nimic şi îi tratau ca pe nişte indivizi pasivi; în cel de-al doilea grup, directorul le-a expus subiecţilor posibilitatea de a alege, de a influenţa sistemul de funcţionare a centrului, de a-şi amenaja spaţiul după bunul-plac, de a-şi asuma responsabilităţi etc. În săptămînile următoare, s-a înregistrat o sporire a atenţiei, a numărului de activităţi şi a stării de bine în cadrul celui de-al doilea grup, cel al persoanelor cărora li s-au dat responsabilităţi. În mod şi mai uimitor, în următoarele 18 luni, rata mortalităţii a fost de doar 15% în rîndul persoanelor care au fost încurajate să-şi manifeste autonomia, faţă de 30%, în cazul grupului de pensionari pasivi.

Convingerea că eforturile noastre sînt zadarnice, că avem foarte puţin sau chiar nici un control asupra mediului în care trăim scade nivelul de motivare şi de performanţă, ne poate transforma în persoane pasive, chiar depresive, şi ne poate face mai predispuşi la stres sau la anumite boli.

Concluziile managerului

Orice persoană are nevoie să ştie că deţine un anumit control asupra mediului în care trăieşte, considerat cît de cît previzibil. Teoria neputinţei învăţate sau a deznădejdii sugerează faptul că sentimentul lipsei de control conduce la o scădere a motivaţiei, la un comportament pasiv şi la descurajare. În concluzie, bucla cognitiv-comportamentală poate fi descrisă astfel:



* De ce să fac ceva dacă tot nu depinde de mine

Importanţa sentimentului de control

Studiile sugerează că sentimentul unui control real sau chiar imaginar întăreşte motivaţia, dezvoltă optimismul şi o mai bună încredere în forţele proprii, elemente esenţiale pentru a fi mai fericit. Este important atît pentru manager, cît şi pentru subordonaţii săi. Ce este de făcut pentru a le întări acest sentiment? Comunicarea, explicaţiile, empatia, delegarea, care implică o anumită responsabilitate decizională, comportamentul asumat (ideea de arbitrar este destabilizatoare) şi feedbackul, atît cel pozitiv, cît şi

cel negativ, recompensarea muncii, aprecierile contribuie la sporirea încrederii în sine și, în general, la identificarea condițiilor de reușită a sarcinilor lor.

Cauza deznădejdii? Atribuțiile fixe, interne și globale ale eșecurilor

Există cel puțin trei modalități de a face un eșec mai rău decît este, de a descuraja dorința de dezvoltare și resemnarea:

- identificarea unei cauze generale și durabile, și nu punctuale (de exemplu, un manager care spune: „Eșecul meu e cauzat de incapacitatea structurală de a-mi vinde proiectele" și care nu pune eșecul pe seama unei lipse de experiență în domeniul respectiv);
- asocierea eșecului cu o cauză mai degrabă internă decît externă („E doar vina mea și nu are nici o legătură cu contextul sau cu cerințele externe ale proiectului");
- convingerea că acest eșec are o cauză globală, și nu specifică („Această incapacitate de a-mi vinde proiectul este un simptom al incompetenței generale care mă va urmări în toate domeniile").

Iluzia controlului

La extrema cealaltă, a convingerii că putem controla totul pentru a ne contracara sentimentul de neputință care riscă să ne cuprindă, stă o altă idee stupidă. Există studii psihologice care arată că, de exemplu, vom confirma existența unei legi sau a unei logici într-un șir arbitrar de cifre, de litere, de hărți...

Hazard și orbire

În cadrul unui experiment amuzant, psihologul Langer (1975) le-a solicitat angajaților unei firme să cumpere bilete loto de un dolar, bilete pe care fie le puteau alege singuri, fie le erau

împărțite în mod aleatoriu, fie le erau impuse. Cînd i-a întrebat mai tîrziu dacă sînt dispuși să le vîndă, a descoperit că procentul celor care și-au ales singuri biletul și care au refuzat să vîndă era de două ori mai mare decît al celorlalți (în 37 de cazuri, față de 19), iar dacă au acceptat, au cerut un preț de cinci ori mai mare decît cei care au fost obligați să ia bilete (8,9 dolari față de 1,9 dolari). Biletul pe care l-am ales are o valoare mai mare deoarece avem impresia că are mai multe șanse de a cîștiga... Iluzia controlului cînd credeți că aveți ceva la mînă...

Chartiștii, cu întăriri de „cap și umeri", „canal", „șa de rezistență", trading range, încearcă să găsească patternuri pentru mișcările bursiere, care, conform teoriei dominante, fac trimiteri mai degrabă la un *random walk*, un mers la întîmplare, care este prin definiție imposibil de cercetat. O imagine a acestui efort jalnic al ființei umane de a da sens și de a controla ceea ce îi scapă[1]. Dar nu-i condamnați : oamenii plătesc pentru aceste sfaturi și multe industrii funcționează pe acest principiu.

Rețineți !

- Sentimentul de control asupra unei situații, justificat sau nu, reprezintă un factor de optimism și un foarte puternic element motivant pentru a întreprinde o acțiune.
- Teoria *neputinței învățate* a lui Seligman subliniază că expunerea la situații incontrolabile sau văzute ca atare poate avea efecte negative asupra motivației și performanței persoanelor.

1. Cea mai dură insultă pentru un analist financiar așa-zis „fundamentalist" este să fie numit „chartist". Dacă sînteți chartist și vreți să vă căsătoriți cu fiica unui fundamentalist, mai degrabă îi spuneți că sînteți pianist într-un bar. Veți avea mai multe șanse.

- Absența autorității personale și a atribuțiilor stabile, interne și globale ale eșecurilor favorizează comportamentul de resemnare și pesimism.
- *Iluzia controlului* este frecventă și caracterizează ființa umană, care are nevoie să își stăpînească mediul în care trăiește.

Vezi și

Locul controlului • Behaviorism și procese de învățare • Cognitivism • Eficiență personală

Pentru mai multe detalii

Langer, E.; Rodin, J., „The effect of choice and enhanced personal responsibility for the aged", *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 34, 1976, pp. 191-198.

Seligman, M.; Maier, S., „Failure to escape traumatic shock", *Journal of Experimental Psychology*, nr. 74, 1967, pp. 1-9.

Seligman, M., *Helplessness: On Depression, Development and Death*, Freeman, San Francisco, 1975.

8. În ce stare rătăcim?

Analiza tranzacțională

Teorie a personalității, a comunicării și a dezvoltării, analiza tranzacțională (AT) a fost descoperită de psihiatrul și psihanalistul Eric Berne[1] în anii '50 și se prezintă sub forma unui sistem

1. Numele adevărat al acestuia este Éric Lennard Bernstein (1910-1970).

psihoterapeutic inspirat din domeniile psihanalizei şi behaviorismului şi bazat pe studiul „tranzacţiilor" sau al schimburilor interpersonale, care fac trimiteri la aspectele personalităţii. Unul dintre obiectivele centrale ale analizei tranzacţionale este favorizarea autonomiei persoanei, prin acordarea de sprijin în ceea ce priveşte depăşirea greutăţilor create de influenţele din trecut, prin schimbarea modelelor unor acţiuni nesatisfăcătoare şi prin favorizarea unui comportament mai liber.

Stările eului

Ideea centrală a analizei tranzacţionale este reprezentată de stările eului. Pentru Berne, personalitatea este compusă din trei stări distincte - părintele, adultul şi copilul:

- starea de „părinte" e reprezentată de un ansamblu coerent de comportamente, gînduri şi emoţii copiate de la figurile parentale; această stare e compusă din *părintele critic* (PC) şi *părintele hrănitor* (PH);
- starea de „adult" (A) - analiza şi schimbul de informaţii al individului ca om matur, în momente specifice;
- în sfîrşit, starea de „copil" reprezintă un ansamblu de comportamente, gînduri şi emoţii reproduse din copilărie. Subdiviziunile sale sînt: copilul adaptat (CA) şi copilul liber (CL).

Această tipologie explică, în mod pragmatic, mecanismul de funcţionare internă şi interacţională a persoanei: cine vorbeşte cel mai des în mine? Părintele, autoritar şi moralizator (PC), reprezentînd seturi de reguli şi valori, sau cel protector (P)? Adultul care îşi foloseşte toate resursele pentru „aici" şi „acum", persoană obiectivă şi raţională (A)? Copilul, care îşi exprimă emoţiile sau poftele, fie că acceptă sau se revoltă (CA), fie că e spontan şi independent (CL)? Această analiză ne permite să

obținem un echilibru și o integrare armonioasă a componentelor comportamentale, cognitive, emoționale și interrelaționale ale personalității noastre.

Scenarii de viață și jocuri psihologice

Printre conceptele fundamentale ale analizei tranzacționale există și noțiunea de *scenarii de viață*, planuri de viitor moștenite în mod inconștient în urma unor decizii luate în copilărie și care continuă să dicteze comportamentul persoanei, cîteodată în defavoarea convingerilor și a felului de a fi. Analiza tranzacțională urmărește identificarea și schimbarea acestor decizii timpurii cu consecințe negative, care s-au transformat cu timpul în sisteme de convingeri și de comportamente. Un alt concept, cel de *joc psihologic* (sau *manipulare*), reprezintă repetiția manipulativă a unei părți dintr-un scenariu, pe care persoana respectivă, copil fiind, a învățat să o joace pentru a-și satisface nevoia de recunoaștere. Aceste jocuri psihologice pot sta la baza unor dificultăți relaționale, iar identificarea lor conduce la o interacțiune mult mai sănătoasă a persoanei cu mediul înconjurător.

Semne de recunoaștere

Un alt concept esențial este cel de *recunoaștere*. Psihologia subliniază, mai ales prin intermediul teoriilor despre atașament[1], importanța îngrijirii materne și efectul devastator al lipsei acesteia și al nerecunoașterii din copilărie asupra persoanelor. Experimente făcute pe șobolani (Rosenthal, 1966) arată că cei care sînt bine tratați de către cercetători au mai mult succes în probele de labirint decît cei care sînt ignorați. Analiza tranzacțională insistă asupra

1. Vezi mai ales studiile lui Spitz despre hospitalism, ale lui Harlow despre maimuțele rhesus, ale lui Bowlby despre atașament.

importanţei semnelor de recunoaştere, veritabile calorii psihice pentru indivizi. Preferăm mai degrabă semnele de recunoaştere pozitive („Felicitări pentru ce ai realizat!") decît cele negative („Nu a fost bine deloc"), dar marea majoritate preferă mai curînd semnele negative decît nimic[1]. Dacă ne-am îndoit vreodată: orice, numai indiferenţă nu.

Poziţii de viaţă

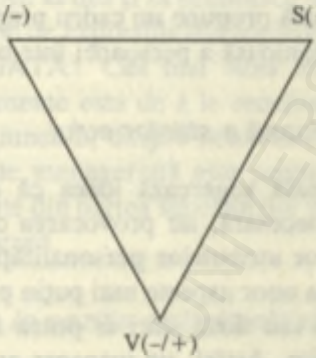
Analiza tranzacţională insistă asupra unei noţiuni importante, *poziţiile de viaţă*, care reprezintă părerea unui individ despre sine, despre ceilalţi şi despre viaţă în general. Moştenită din copilărie, această noţiune se bazează pe două întrebări: Sînt OK sau nu sînt OK? Tu eşti OK sau nu eşti OK? Acestea definesc patru poziţii de viaţă[2]: poziţia depresivă: –/– (Eu nu sînt bine/Tu nu eşti bine), poziţia complexată: –/+ (Eu sînt rău/Tu eşti bun), poziţia arogantă: +/– (Eu sînt bun/Tu eşti rău), poziţia cîştigător/cîştigător: +/+ (Eu sînt ok/Tu eşti ok). Scopul este de a munci pentru a scăpa de cele trei poziţii care nu sînt „OK", pentru a evolua înspre +/+, cîştigător/cîştigător, care arată respect atît faţă de propria persoană, cît şi faţă de celălalt.

Triunghiul dramatic

Întîmplările personale sau contextul în care ne dezvoltăm ne determină de multe ori să adoptăm poziţii –/+ (care sugerează de obicei inhibiţie sau lipsă de încredere în sine) sau +/– (poziţie

1. Astfel se explică, de exemplu, comportamentul ce trebuie pedepsit al copiilor, care ar prefera mai degrabă să fie certaţi decît să fie invizibili pentru părinţii lor.
2. Primul semn matematic corespunde evaluării propriei persoane, iar cel de-al doilea, evaluării pe care i-o fac celuilalt.

arogantă sau agresivă). Specialistul în analiză tranzacțională Stephen Karpman (1968) a propus conceptul de *triunghi dramatic* în scopul ilustrării a trei poziții ineficiente ce fac trimiteri la jocurile de putere pe care le aplicăm frecvent, în mod conștient sau inconștient: cel care persecută (P), salvatorul (S), ambii în poziție de +/–, și victima (V) în –/+.



Triunghiul dramatic al lui Stephen Karpman

Povestea unei mame evreice

O mamă evreică îi propune fiicei sale, care nu i-a cerut nimic, să aibă grijă de copilul ei, pentru ca fiica și soțul ei să iasă în oraș. Mama îi spune: „Soțul tău nu prea pare în formă. Ieșiți în oraș, insist, vă va face foarte bine, o să am eu grijă de cea mică..." (S). Apoi adaugă: „Oricum e treaba mea să mă sacrific și să am mereu grijă de copii..." (V). Și încheie: „ Și nu vă grăbiți, ca de obicei... Dacă e să se întîmple, o să mă găsiți moartă oricum, cînd o să vă întoarceți..." (P).

S-a observat deja că mama adoptă pe rînd pozițiile de salvatoare, de cavaler pe cal alb, propunînd o soluție nesolicitată de nimeni, apoi de victimă (vezi și secțiunea despre sindromul „Calimero") și în final cea agresivă, de persecutare.

Aceste poziţii foarte frecvente sînt instabile (se poate trece foarte uşor de la una la alta), nu respectă şi nu favorizează dezvoltarea nici uneia dintre persoanele implicate.

Concluziile managerului

Analiza tranzacţională propune un cadru pragmatic ce permite o dezvoltare mai armonioasă a persoanei într-o interacţiune.

Integrarea armonioasă a stărilor eului

Analiza tranzacţională sugerează ideea că exprimarea tuturor stărilor eului este necesară, iar provocarea constă în integrarea armonioasă a tuturor atributelor personalităţii, ceea ce ar putea necesita dezvoltarea unor aspecte mai puţin privilegiate. De cele mai multe ori, una sau două stări ar putea fi predominante, în detrimentul celorlalte. Astfel, un manager ar putea avea calităţi foarte bine dezvoltate de părinte critic şi de adult, ceea ce îi va asigura abilităţi de lider, de a putea stabili un cadru şi o viziune (PC), competenţe în analiza obiectivă şi în luarea de decizii (A), dar care ar putea pune pe plan secund răbdarea şi întrajutorarea specifice părintelui grijuliu sau creativitatea şi exprimarea emoţiilor, prezente în starea de copil. O reprezentare a celor trei stări va întări capacitatea de a impune valori şi reguli şi de a face astfel încît subordonaţii să se dezvolte din punct de vedere profesional (părintele), va spori eficienţa în analiză şi în procesul de luare a deciziilor (a) şi calităţile creative şi spontane (copilul) cerute de anumite situaţii.

Obiectivul: recunoaşterea

Exprimarea recunoaşterii se loveşte de un grup de obstacole, mai ales educaţionale, care fac din ea un element managerial prea puţin practicat : sîntem prea puţin dotaţi pentru a putea da, primi

sau căuta feedbackuri pozitive: managerul nu vrea să pară linguşitor, i se va părea că este deplasat să felicite, gest lipsit de masculinitate, necuviincios. Îi va veni şi mai greu să accepte complimente, amintindu-şi de vorbele părinteşti: „Nu te lăuda", „Nu te da mare", ceea ce va face ca din întîmplare şi în mod pervers ca oamenii să nu-l felicite deloc. În schimb, managerul va fi mult mai înclinat să dea şi să primească feedbackuri negative, amintindu-şi din nou de expresiile din copilărie: „Fii puternic!", „Fii curajos!". GATA! Cea mai bună metodă de a încuraja anumite comportamente este de a le recunoaşte, de a le recompensa (vezi şi secţiunea 2, despre behaviorism). În concluzie, o altă responsabilitate managerială este aceea de a accepta complimente îndreptăţite din partea superiorilor sau a subordonaţilor. Este un altfel de hrană.

Cum să ajungem în poziţia cîştigător/cîştigător

Poziţiile +/– şi –/+, reprezentate mai ales de poziţiile de salvator, de cel care pedepseşte sau de victimă, sînt în mod special dominante. Cum scăpăm de ele? De exemplu, prin intermediul unui exerciţiu asupra gîndurilor (vezi secţiunea despre cognitivism), în care, dacă sînt „–/+", mă gîndesc la două-trei calităţi, competenţe sau reuşite şi trec în „+/–" şi la fel fac şi pentru interlocutorul meu. Aceasta este condiţia unei interacţiuni +/+ din care putem cîştiga amîndoi (de exemplu, îi repet subordonatului meu ce are de făcut fără a ceda frustrării care mă cuprinde, spunîndu-mi în minte: „Este nevoie de timp ca să înveţi", „Nici eu nu ştiam să fac asta la început", „Trebuie să-i dau o şansă" etc.). O tentaţie deosebită este reprezentată de poziţia de salvator, care în aparenţă pare mai puţin nocivă şi mai valoroasă (altruistă!). Iată cum se manifestă aceasta: un manager care se ocupă de problema altcuiva aduce o soluţie care nu i-a fost cerută, îşi înlocuieşte reponsabilităţile cu ale altcuiva... Dar această tentaţie pleacă de la ideea că eu sînt OK, iar cealaltă

persoană nu e, dar nici nu-i ofer posibilitatea de a-şi dezvolta o nouă capacitate în faţa unor probleme. Mult mai vicleană, ea trebuie evitată.

Reţineţi!

- Analiza tranzacţională este o teorie a personalităţii, a comunicării şi a dezvoltării, inventată în anii '50 de Eric Berne.
- Conceptele centrale ale analizei tranzacţionale sînt: *stările eului, tranzacţiile, scenariile de viaţă, jocurile psihologice, poziţiile de viaţă* şi *semnele de recunoaştere.*
- Unul dintre scopurile importante ale managerului este integrarea armonioasă a diferitelor aspecte ale personalităţii sale (stările eului).
- Ne vine greu să dăm, să primim sau să căutăm semne ale recunoaşterii, indispensabile eficienţei noastre manageriale.
- Un alt scop central este interacţiunea cu ceilalţi din poziţia cîştigător/cîştigător, respectînd caracteristicile specifice şi dezvoltarea fiecăruia.

Vezi şi

Abordarea comportamentală • Cognitivismul • Profeţia autorealizatoare sau efectul Pygmalion

Pentru mai multe detalii

Stewart, I.; Joines, V., *Manuel d'analyse transactionnelle*, InterEditions, Paris, 2000.

9. Cum vă apărați?

Mecanismele de apărare și de gestionare a situațiilor (coping)

Cum reacționați în fața unei situații delicate sau a unei probleme? Lăsînd la o parte specificitatea și gravitatea fiecărei situații, aveți metode speciale de a face față și de a gestiona situațiile problematice, generatoare de stres și care pot reprezenta un pericol (mai ales din punct de vedere narcisist) pentru propria persoană? De exemplu, confruntat cu o problemă la locul de muncă sau cu un conflict relațional, aveți tendința de a destinde atmosfera cu o glumă? Sau de a cere ajutorul prietenilor? Sau de a da problemei o nuanță intelectuală, pentru a reduce intensitatea emoțiilor perturbatoare? De a-l idealiza pe celălalt și de a vă desconsidera pe dumneavoastră – sau invers? Să evitați să vă gîndiți sau să tergiversați? Să fugiți sau să negați că există o problemă? Să răbufniți sau să vă închideți? Să vă acuzați interlocutorul, imputîndu-i tot felul de intenții necurate? etc. Toate aceste întrebări sînt în același timp și strategii, nu neapărat exclusive, pe care le puteți aplica, în funcție de context și de propria personalitate, pentru a gestiona o situație, dar în același timp pentru a vă proteja.

Apărarea și gestionarea situațiilor (*coping*)

Termenii *apărare* și *coping* din psihologie descriu răspunsurile conștiente și inconștiente ale eului în fața pericolelor interne și externe. Mecanismele de apărare reprezintă unul dintre conceptele esențiale ale psihanalizei și ale lui Freud și sînt descrise drept procedee psihologice care au ca scop protejarea individului. Astfel, refularea (din subconștientul individului) este considerată

de Freud principalul mecanism de apărare al unei persoane isterice[1]. Conceptul a intrat imediat în domeniul psihanalizei, iar contribuţiile ulterioare au adăugat peste 40 de mecanisme de apărare diferite, fără a exista încă un acord total în ceea ce le priveşte (Ionescu *et al.*, 1997). Mult mai recentul *coping*[2] (Lazarus, 1966) descrie răspunsurile comportamentale şi cognitive pe care individul le foloseşte pentru a se apăra de anxietatea stresului sau de impresia pericolului. Printre exemplele de mecanisme de apărare şi de gestionare a situaţiilor se numără: anticiparea, afirmarea personală, umorul, sublimarea, intelectualizarea, negarea, raţionalizarea, scindarea, trecerea la act, identificarea agresorului (care stă la baza sindromului „Stockholm"), omnipotenţa, autoanaliza, altruismul, agresivitatea pasivă, somatizarea, proiecţia etc.

1. Schematic: o pulsiune (de ordin sexual) ajunge în conştient, care o respinge (o refulează) ca inacceptabilă, dar inconştientul, care „debordează" de aceste pulsiuni, produce „derivate acceptabile" sub forma viselor, lapsusurilor, simptomelor, actelor ratate...
2. Termenul vine din engleză, *to cope*, „a înfrunta, a face faţă, a reuşi având ca punct de plecare strategii de autostăpînire şi de reglare a situaţiei".

Un mecanism frecvent: proiecţia psihologică sau „cine zice ăla este"

Proiecţia este un răspuns frecvent la conflicte sau la stres şi se manifestă prin „atribuirea greşită a propriilor sentimente sau gînduri inacceptabile unei alte persoane". Ea permite respingerea de sine şi recunoaşterea în altă persoană a unor carateristici pe care individul refuză să le vadă la propria persoană. Astfel, ajungem să respingem propriile defecte sau sentimente neplăcute şi să le proiectăm asupra altei persoane, ceea ce ne permite să le acuzăm de gînduri sau acţiuni care sînt, în realitate, ale noastre. De exemplu, bărbatul tentat să comită adulter îşi va acuza soţia de infidelitate, iar managerul agresiv îi va acuza pe ceilalţi de ostilitate.

Tentaţia proiectivă

R. Sears[1] (1936) a realizat un studiu pe studenţi pentru a evidenţia mecanismul proiecţiei defensive. În cadrul acestui studiu, el arată că studenţii care posedă o trăsătură a personalităţii neplăcută (conform unei evaluări făcute de alţi studenţi) şi care nu recunosc că au o astfel de însuşire (acei studenţi afirmau că respectiva trăsătură de personalitate le era caracteristică altor studenţi, şi nu lor) au o tendinţă mult mai ridicată de a recunoaşte această caracteristică la alţi studenţi decît restul persoanelor. Sears sugerează astfel că aceste persoane au tendinţa de a proiecta asupra celorlalţi trăsătura nedorită, pe care nu voiau să o recunoască la propria persoană.

1. Sears, R., „Experimental Studies of Projection : Attribution of traits", *Journal of Social Psychology*, nr. 7, 1936, pp. 151-163.

Mecanisme adaptate şi neadaptate

Un aspect important al mecanismelor de apărare este faptul că acestea pot fi folosite într-un mod simplu, adaptat, matur, contribuind la sănătatea psihologică şi psihică a persoanei (de exemplu, folosirea

în anumite cazuri a umorului, a căutării unei apropieri sub forma sprijinului social, sublimarea[1]). Dimpotrivă, aceste strategii de control pot fi şi rigide, neadaptate la realitate şi pot avea consecinţe negative asupra sănătăţii mentale şi fizice (de exemplu, aşa cum am spus mai sus, idealizarea/devalorizarea, negarea realităţii, trecerea la act, proiecţia). Astfel, mecanismele de apărare pot fi foarte diverse, plecînd de la cele mai adaptate – distorsiuni insignifiante ale imaginii personale, care au ca scop îmbunătăţirea imaginii de sine (deprecierea, idealizarea, omnipotenţa) – la comportamente neadaptate mai grave (trecerea la

1. Sublimarea reprezintă canalizarea sentimentelor neadaptate înspre comportamente acceptate din punct de vedere social. De exemplu, sublimarea agresivităţii într-o activitate sportivă.

act, izolarea apatică, agresivitatea pasivă) sau chiar la comportamente patologice, care neagă sau deformează puternic realitatea (proiecția delirantă, negarea sau deformarea psihotică).

Concluziile managerului

În mod voit sau involuntar, pentru a face față și a ne adapta situațiilor de stres sau pericol, mobilizăm un anumit număr de mecanisme de apărare, care pot fi mai mult sau mai puțin folositoare sau dăunătoare persoanei. Condițiile esențiale de reușită a acestor mecanisme sînt flexibilitatea utilizării, gradul de adaptabilitate la realitate și consecințele în ceea ce privește sănătatea psihică și psihologică a persoanei.

Folosirea unor mecanisme de apărare adaptate

Pentru manager, cele mai eficiente mecanisme de apărare trebuie să fie în consens cu realitatea, dar și să permită o percepție conștientă a sentimentelor, a gîndurilor și a consecințelor acestora. Astfel, folosind *umorul* (nu vorbim aici despre ironie sau sarcasm, care se folosesc pe seama altora), persoana rezistă și refuză să se lase învinsă de o realitate supărătoare, încercînd să-i găsească aspectele pozitive. *Anticiparea* (nu e vorba despre anticiparea anxioasă, care ridică probleme) constă în preconizarea consecințelor a ceea ce s-ar putea întîmpla, în imaginarea diferitelor răspunsuri și într-o pregătire emoțională. *Autoobservarea* (care nu trebuie să fie intelectualizare sau raționalizare exagerată) îi permite managerului să vină cu un răspuns potrivit pentru o problemă, prin intermediul meditației asupra gîndurilor, emoțiilor, motivației și comportamentelor.

La extrema cealaltă, răspunsurile neadaptate sînt caracterizate de evitarea situației, de nerecunoașterea unei realități, de practici dăunătoare sănătății. Astfel, negarea este un mecanism de apărare

ce constă în refuzarea recunoaşterii anumitor aspecte problematice ale realităţii interne (negarea faptului că ne gîndim la un anumit lucru, că trăim un anumit sentiment sau că întreprindem o anumită acţiune) sau ale realităţii externe (de exemplu, informaţii nefavorabile despre o investiţie sau un proiect). În anumite cazuri, negarea poate fi temporar favorabilă, poate chiar de preferat cîteodată, pentru că îi permite persoanei să nu se lase cuprinsă de părţile dureroase ale unei situaţii. În schimb, folosirea frecventă şi sistematică poate reprezenta o problemă. Proiecţia este, după cum am văzut deja, un alt răspuns neadaptat. Un alt exemplu este scindarea, care constă în împărţirea lucrurilor în două categorii bine definite: lucruri bune şi lucruri rele, fără posibilitatea unei nuanţări sau a unei ambivalenţe: şeful este genial sau absolut nul, munca mea este perfectă sau inutilă etc. Această gîndire simplificată reprezintă un adevărat impediment în dezvoltarea persoanei. În final, să facem o scurtă enumerare a comportamentelor de *coping* neadaptate: consumul abuziv de alcool, fumatul, dependenţa medicamentoasă, celelalte tipuri de dependenţe (de muncă, de televizor).

Observarea comportamentelor repetitive

Este foarte important pentru manager să fie atent la modalitatea sa de a răspunde la stres, observînd mai ales comportamentele repetitive reprezentate de metodele speciale pe care le foloseşte pentru a face faţă sau pentru a se adapta unei situaţii. O apărare eficientă constă în dobîndirea unei flexibilităţi şi a unei diversităţi în ceea ce priveşte folosirea propriilor metode de *coping* pentru a scăpa de caracterul de obligativitate şi pentru a obţine libertatea de a face sau nu anumite lucruri. Această analiză mai permite conştientizarea existenţei şi înlocuirea treptată a mecanismelor de apărare disfuncţionale sau costisitoare pentru individ cu alte mecanisme, mai adaptate dezvoltării sale şi care nu dăunează pe termen lung.

Reţineţi !

- Termenii *apărare* şi *coping* din psihologie descriu răspunsurile conştiente şi inconştiente ale eului în faţa pericolelor interne şi externe care îl pot ameninţa.
- Mecanismele de apărare variază între mecanisme adaptate, precum umorul, anticiparea, sublimarea, şi mecanisme disfuncţionale, de tipul negării sistematice, proiecţiei, scindării sau comportamentelor riscante.
- Pentru manager, este important să conştientizeze propriul mod de a răspunde la stres şi să folosească cele mai adaptate tipuri de răspuns.
- La fel de important este să observăm metodele de apărare repetitive problematice, pentru a le putea elimina şi pentru a putea dobîndi o mai mare flexibilitate a răspunsului.

Vezi şi

Stresul managerului • Cognitivismul şi gestionarea informaţiei

Pentru mai multe detalii

Chabrol, H. ; Callahan, S., *Mécanismes de défense et coping*, Dunod, Paris, 2004.

Paulhan, I. ; Bourgeois, M., *Stress et coping. Les stratégies d'ajustement à l'adversité*, PUF, Paris, 1995.

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

10. Era atît de bine înainte...

„Doliu" şi schimbare

Cheia parcursului managerial este schimbarea, care poate consta într-un moment de ruptură brusc, identificabil în timp, sau într-un proces gradual, bazat pe modificări succesive. Să îl interpretăm ca pe o criză sau ca pe o oportunitate? Perspectiva schimbării se loveşte de cele mai multe ori de rezistenţe a căror intensitate e influenţată de importanţa scopurilor persoanei. Schimbarea generează, mai ales atunci cînd este impusă de factori externi sau cînd este hotărîtă brusc, într-un mod mai mult sau mai puţin profund, o pierdere a reperelor, stres, frustrare, teamă, toate acestea fiind legate de noua situaţie. Schimbarea îi cere individului un efort de restructurare şi afectează imaginea pe care acesta o are despre propria persoană şi despre mediul în care trăieşte. Pe lîngă toate acestea, schimbarea este caracterizată şi de asumarea unor riscuri, şi asta pentru că trebuie să părăsim un teritoriu cunoscut în favoarea unuia necunoscut; necesită un efort de adaptare comportamental, cognitiv, emoţional şi chiar legat de propria identitate. Introduce modificări în relaţiile cu ceilalţi. Această schimbare se mai loveşte şi de rezistenţele sistemului în cadrul căruia se dezvoltă individul, acesta fiind de cele mai multe ori legat de apărarea unui statu-quo (cîteodată schimbarea presupune ca individul să modifice şi mediul în care trăieşte). Cu toate acestea, pentru a putea evolua către altceva, trebuie neapărat să abandonăm anumite elemente care ne leagă de o situaţie.

Cum să reuşiţi „să vă luaţi adio" de la o schimbare

Orice persoană se confruntă, la un moment dat, cu o situaţie de ruptură faţă de investiţiile profesionale trecute, de care îi este,

cîteodată, greu să se despartă pentru a se putea concentra asupra unor proiecte noi: reorganizare, schimbare sau promovare într-un alt post, o nouă locație, un nou șef, tehnologii noi, pierderea locului de muncă, schimbări în viața personală etc. De exemplu, managerul obligat să plece de la firma sa acceptă o funcție care, crede el, nu se ridică la înălțimea ambițiilor sale, așa că trăiește cu idealizarea demobilizatoare a locului de muncă precedent și a vremurilor trecute. Această dificultate de a renunța, tradusă prin expresia „nu și-a luat adio", trimite la importanța exercițiului psihic de „digerare" a schimbării, care trebuie efectuat de către persoana în cauză. Cîmpul terapeutic ne reamintește că „doliul" (din lat. *dolere*, „a suferi") reprezintă procesul de adaptare la schimbările ce pot interveni în timpul vieții, fiind urmat de durerea provocată de dispariția obiectului atașamentului: este însoțit de un ansamblu de sentimente și emoții (teamă, refuz, furie, vinovăție, închidere în sine, dorință de răzbunare, tristețe etc.), pe care este bine să le recunoaștem, pentru a deschide calea către vindecare și pentru a facilita schimbarea. Acest exercițiu permite astfel o eliberare, prin abandonarea „investițiilor" trecute, pentru reinvestirea energiei în proiecte noi.

Etapele „doliului"

În domeniul clinic s-au cercetat caracteristicile acestui proces de „doliu", din care par să se nască anumite etape succesive și relativ omogene de progres. Astfel, E. Kübler-Ross[1] (1975) descrie diferitele faze prin care trece un bolnav de cancer înainte de a ajunge să își accepte boala. Ea distinge cîteva etape succesive: de negare, de furie, de tocmeală, depresie și, în final, de acceptare:

- negarea sau refuzul se exprimă astfel: „Nu eu, nu se poate" și are un rol de amortizare a șocului pentru bolnav. Strategiile

1. Kübler-Ross, E., *Les Derniers Instants de la vie*, Labor et Fides, Geneva, 1975.

folosite sînt fuga, minimalizarea pierderii, tăcerea, cufundarea în muncă;

- furia: „De ce eu? Nu e corect!". Furia e sentimentul nedreptății și poate provoca manifestări agresive în mediul profesional, social și familial;
- tocmeala: această fază se manifestă sub forma unor scenarii de genul „și dacă..." sau „dacă aș fi..." și este o altă încercare de a refuza sau de a contracara pierderea; persoana se gîndește ce ar fi putut face, trăind un sentiment de regret sau de vinovăție;
- depresia sau tristețea: „Nu o să-mi revin niciodată, la ce bun?". Închidere în sine, izolare, dezinteres, conștientizarea intensă a pierderii, iată care sînt elementele prin care se manifestă această fază, însoțită de sentimente de desconsiderare și pesimism;
- acceptarea: „ E greu, dar...". Acceptarea realității și decizia de a face față noii situații, cu un nivel foarte scăzut de învinovățire și de teamă; iertare de sine și a celuilalt. Este etapa în care se manifestă din nou interesul față de mediul înconjurător și de descoperirea noilor posibilități, a „cadourilor ascunse" pe care le aduce situația.

Este de la sine înțeles faptul că fiecare persoană va reacționa în mod diferit la schimbare, în funcție mai ales de context și de personalitatea sa. Această analiză oferă un cadru de referință generic, pentru a avea o imagine privind impactul schimbării asupra persoanei.

Concluziile managerului

Văzută ca o criză sau ca o oportunitate, schimbarea poate genera pierderea reperelor, incertitudini, temeri, pe care trebuie să le recunoaștem și pentru care trebuie să fim pregătiți.

Să lăsăm timp timpului

Cu cît schimbarea este mai profundă, cu atît este nevoie de un efort sporit de reconfigurare și de pregătire pentru adaptare. Pentru un manager este foarte importantă recunoașterea nevoii de a avea o perioadă de „doliu" în cazul unei schimbări. Această perioadă îi permite să anticipeze, să înțeleagă mai bine și să gestioneze reacțiile echipei sale. În fața unui proiect nou, a unei modalități noi de lucru ne putem aștepta la reacții de teamă, de respingere, de scepticism sau de furie, cărora trebuie să le acordăm timp de exprimare, fiind conștienți că ele reprezintă „doliul".

Recul și renunțare

În raport cu ea însăși, schimbarea necesită un moment de recul și de analiză a propriilor aspirații, lucru nu foarte ușor de făcut. Activitățile de coaching individual al managerilor ne arată că, de multe ori, exprimarea potențialului este împiedicată de stări de „doliu" evitate sau incomplete: stările de „doliu" evitate ale managerilor, a ceea ce ar fi putut deveni într-o altă viață, o diplomă, o șansă, o promovare pe care nu au obținut-o etc. Aceste resentimente îi împiedică să renunțe la comportamentele strict defensive, de a se implica fără teamă, ambivalență sau regret într-un nou proiect sau într-un nou mediu. Schimbarea necesită o renunțare, o eliberare de sentimentele trecute pentru a putea înfrunta nesiguranța și oportunitățile unei noi situații. Uneori, persoana are falsa impresie că nu știe să facă decît ceea face deja (cu atît mai mult cu cît ea obține satisfacții și recunoaștere pentru asta) și îi vine greu să-și imagineze o altă situație în care competențele sale să fie exprimate diferit. În mod paradoxal, implicarea exagerată într-un anumit tip de muncă (în general încurajată și prețuită de firmă) poate reprezenta un factor de șubrezire a individului, prin reducerea cîmpului de acțiune în

celelalte domenii de activitate posibile (viaţă personală, familială, socială...) şi prin transformarea muncii într-un factor esenţial pentru propria identitate. În concluzie, dinamica schimbării, care poate fi mai mult sau mai puţin treptată, este favorizată de recul, de prudenţă în raport cu tentaţia de simbioză cu firma şi de o analiză a motivaţiilor.

Acest proces, din care se nasc noi sensuri, poate inspira la rîndul lui încrederea şi forţa necesare eliberării de o situaţie trecută, pentru a putea înfrunta incertitudinile şi oportunităţile unei noi aventuri.

Reţineţi!

- Văzută ca o criză sau ca o oportunitate, perspectiva schimbării produce, la diverse nivele, pierderi ale reperelor, incertitudine, stres şi frustrare.
- Schimbarea are nevoie de un exerciţiu de *doliu* pentru a ne elibera de ataşamentele trecute şi pentru a ne putea orienta către proiecte noi.
- Inspirat din cîmpul terapeutic, acest exerciţiu de *doliu* se prezintă sub forma unui proces alcătuit din cinci etape: negarea, furia, tocmeala, tristeţea şi acceptarea.
- Recunoaşterea acestor procese îi permite managerului să gestioneze mai eficient situaţiile de schimbare, atît pentru el însuşi, cît şi pentru propria echipă.

Vezi şi

Mecanismele de apărare – Abordarea sistematică

Pentru mai multe detalii

Kübler-Ross, E., *Les Derniers Instants de la Vie*, Labor et Fides, Geneva, 1975.

2 Managerul față în față cu grupul

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sumar

11. Căile negării şi ale justificării sînt de nepătruns
Disonanţa cognitivă 87
12. Oare de ce, atunci cînd mă gîndesc că celălalt este un cretin, el chiar devine un cretin?
Profeţia autorealizatoare sau efectul Pygmalion 95
13. Cel mai mult contează să fii iubit şi să nu ieşi în evidenţă
Influenţă normativă şi conformism 101
14. Avem metode... delicate pentru a vă face să cooperaţi
Teoria angajamentului şi piciorul în uşă 107
15. Hm, cum să vă spun...?
Comunicarea persuasivă 115
16. Eu hotărăsc!
Scheme şi sisteme euristice de decizie 122
17. A cui este vina?
Greşeala fundamentală a atribuţiei 130
18. Cum să gestionăm personalităţile dificile?
Problemele personalităţii 136
19. E doar un sentiment... nu vă gîndiţi la asta!
Inteligenţa emoţională 142
20. De ce ceilalţi nu sînt la fel de inteligenţi ca mine?
Stilurile sociale 149

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11. Căile negării şi ale justificării sînt de nepătruns

Disonanţa cognitivă

Aţi observat cum fumătorii sau băutorii înrăiţi au mereu, printre argumentele de a continua să fumeze sau să bea, cîte un unchi bătrîn care a trăit pînă la 99 de ani fumînd două pachete de ţigări pe zi şi bînd cîte un litru de vin? Sau cum ghidul de utilizare a unui obiect costisitor sau a unei maşini de lux pe care tocmai aţi cumpărat-o începe cel mai adesea cu un compliment pentru faptul că aţi achiziţionat un obiect superb, cu caracteristici unice? Poate că brokerii amatori dintre voi au simţit pe pielea lor cît e de greu să vinzi o acţiune care înregistrează potenţiale pierderi, au perseverat în a aplica această strategie de investiţie, în ciuda veştilor proaste, şi au păstrat titlurile în portofoliu?

Disonanţa cognitivă

Teoria disonanţei cognitive, dezvoltată de cercetătorul american Leon Festinger (1956), reprezintă unul dintre conceptele fundamentale ale psihologiei sociale, permiţînd interpretarea acestor cîteva exemple, dar şi a multor altor comportamente, care nu sînt întotdeauna „raţionale". Disonanţa cognitivă poate fi definită ca o stare de disconfort sau de tensiune psihologică, resimţită de către o persoană din cauza prezenţei simultane a unor „cogniţii" (prin termenul *cogniţie* se înţeleg cunoştinţe, reprezentări, convingeri)

incoerente sau incompatibile între ele. Această tensiune interioară va fi resimţită într-un grad mult mai mare de către individ cu atît mai mult cu cît acţiunile sau informaţiile pe care le primeşte sînt incompatibile cu propria imagine, ameninţîndu-i astfel încrederea în sine. Se înţelege de la sine că, în aceste condiţii, nivelul de disconfort intern trebuie redus sau chiar eliminat. Iată cum am putea face acest lucru:

- prin reducerea cogniţiilor disonante (eliminîndu-le, ignorîndu-le, reducîndu-le, modificîndu-le) şi/sau
- prin mărirea numărului de cogniţii consonante (prin susţinerea de informaţii compatibile sau prin căutarea unor noi informaţii favorabile).

„Fumatul ucide? Este o exagerare!"

Pentru a ne exemplifica afirmaţiile, să reluăm exemplul cu fumătorul înrăit de la început. El este expus cogniţiei disonante, pe larg analizate, că ţigara îi pune în pericol sănătatea. În mod întîmplător, ţigara îi pune în pericol şi imaginea despre sine, adică aceea a unei persoane rezonabile, inteligente şi bine informate, şi asta pentru că se dedă unei practici posibil mortale. Oare ce va face? Ar putea să se lase fumat, astfel alungînd prin acest nou comportament incoerenţa cognitivă pe care o întreţinea. Dar se cunoaşte foarte bine gradul de dificultate a unei astfel de încercări. Individul poate să folosească şi o strategie de reducere a disonanţei resimţite, negînd sau minimizînd efectele ţigării. De exemplu, „Eu nu fumez cît cealaltă persoană", „Nu fumez decît ţigări uşoare, cu filtru, deci mai puţin dăunătoare", „Doar alţii se îmbolnăvesc de cancer". În sfîrşit, poate găsi disonanţe care să se potrivească cu statutul său de fumător: „Dacă nu mai fumez, o să mă îngraş şi aşa voi avea alte probleme de sănătate", „O viaţă ai", „Am găsit un studiu care relativizează legătura dintre cancer şi ţigară", „Vecinul meu nefumător a fost

lovit de un şofer neatent pe stradă, aşa că...", plus faimosul argument cu unchiul centenar fumător şi băutor de la începutul capitolului.

Atenţie la adepţii înflăcăraţi!

Avem răspunsuri şi pentru alte enigme de la început: am achiziţionat un obiect scump şi astfel mă expun unor gînduri disonante, cum ar fi: „Ai dat prea mulţi bani", „Este o nebunie, nu gîndeşti cum trebuie", „Vînzătorul/Reclama m-a păcălit". Felicitările fabricantului pentru cumpărarea obiectului mă ajută să adaug şi informaţii consonante acestei achiziţii: „Chiar este o maşină superbă", „Am procedat bine", „Am deja trei, dar face nişte şmecherii pe care celelalte nu le fac". Şi brokerul amator îşi combate îndoielile care îl cuprind (de genul „Ai dat mult prea mult pe aceste acţiuni", „Investiţii în van!", „Această societate reprezintă o investiţie proastă, care va continua să scadă în valoare") cu strategii de „perseverare", care îl fac să selecteze informaţiile favorabile, să le ignore pe cele în mod obiectiv defavorabile şi să întreţină cogniţii precum: „Acţiunile sînt bune, le va creşte valoarea", „O să-mi revin", „să cumpărăm în continuare pentru a opri scăderea" şi, pentru a se convinge, îi va sfătui şi pe alţii să cumpere acţiuni, aruncîndu-se într-un „avînt bursier". Să nu aveţi încredere!

Fiinţe din alte părţi

În *L'Échec d'une prophétie*, L. Festinger, H. Riecken şi S. Schachter arată cum eşecul unei preziceri (cea a unei apocalipse) poate aduce cu sine, în mod paradoxal, o întărire a credinţei şi a prozelitismului adepţilor unui grup. Planul psihologilor-cercetători a fost să intre într-un grup condus de Marian Keech, o femeie charismatică ce trăia într-un oraş din Vestul Mijlociu al Statelor

Unite şi care afirma, în vara anului 1949, că primeşte mesaje telepatice de la fiinţe superioare de pe planeta Clairon, ce anunţă sfîrşitul lumii pe data de 21 decembrie. Keech reuşeşte să adune în jurul ei un grup de credincioşi, care renunţaseră la tot pentru a fi salvaţi. Cercetătorii observă că, cu cîteva zile înainte de data prezisă, doamna Keech nu face nici un efort în a-şi face prozeliţi. În zilele care precedă această dată, apar însă trei dezminţiri oficiale care vin să slăbească credinţa persoanelor din grup, iar cercetătorii observă că atitudinea lui Keech se schimbă, aceasta încercînd să-i convingă în mod activ pe ceilalţi de teoriile sale. În dimineaţa zilei de 20 decembrie, femeia primeşte un mesaj în care i se spune să se pregătească, pentru că, la 12 noaptea, ea şi grupul ei vor fi luaţi. Dar ora 12 trece şi nu se întîmplă nimic. Odată cu trecerea orelor, creşte şi neliniştea credincioşilor. La ora 4 dimineaţa, Keech începe să plîngă, dar la 4:45, faţa i se luminează dintr-odată: a primit un mesaj de pe planeta Clairon în care i se spunea că nu mai este nevoie să fie luaţi, pentru că lumea a fost salvată de credinţa lor de neclintit. Grupul primeşte cu uşurare vestea, care era în concordanţă cu credinţa lor şi reducea riscul posibil dramatic de disonanţă (faptul că au renunţat la tot pentru nimic!). În ziua următoare, Keech, animată de un devotament fierbinte faţă de această credinţă, le vorbeşte întruna ziariştilor, în încercarea de a propovădui aceste idei. În acest caz, propovăduirea activă este folosită pentru a reduce riscul de disonanţă. Doamna Keech îşi legitimează credinţa, încercînd să convingă cît mai mulţi oameni. Cercetătorii i-au urmărit pe indivizii cei mai implicaţi în credinţa apocaliptică, unsprezece la număr: cinci dintre ei, printre care şi Keech, şi-au păstrat credinţa neclintită; pentru doi dintre ei, neîmplinirea profeţiei şi reflecţiile ulterioare le-au întărit credinţa şi mai mult; în cazul altor doi, au crescut îndoielile, dar fără ca aceştia să-şi renege complet conducătorul: în final, doar doi dintre ei s-au lepădat de credinţa în profeţie.

Este dificil să schimbi o convingere

Festinger subliniază cît de greu este să schimbi modul de a gîndi al unei persoane cu o credință foarte puternică, căreia i-a dedicat mult timp şi multă energie. Această persoană îşi va folosi toate rezervele raţionale, de justificare, de autoconvingere şi chiar de negare, pentru a nu ceda disonanţei, conflictului intern, care i-ar putea ameninţa echilibrul şi l-ar forţa să-şi reconsidere într-un mod dureros convingerile şi practica.

Alte efecte ale disonanţei cognitive

În cadrul unui alt experiment, L. Festinger şi J.M. Carlsmith (1959) şi-au pus următoarea întrebare: „If you want to buy a man's beliefs, how much should you pay him?"[1]. Prin extensie, teoria disonanţei spune că dacă forţele externe care îl obligă pe individ să acţioneze împotriva atitudinii sau convingerilor sale sînt puternice, atunci disonanţa pe care o va resimţi va fi limitată (de fapt, s-ar gîndi singur să acţioneze în acest fel). În schimb, dacă forţele externe sînt slabe, atunci disonanţa va fi maximă (de ce ar fi făcut ceva împotriva voinţei sale dacă nu îl obliga nimic?). Experimentul demonstrează că unui grup de studenţi, cărora li s-a dat un dolar pentru a le spune altor studenţi despre o sarcină enervantă pe care tocmai au îndeplinit-o că este plăcută, chiar i s-a părut mai plăcută decît unui grup de studenţi cărora li s-au dat 20 de dolari în aceleaşi condiţii. Grupul de „un dolar" simte de fapt o disonanţă mult mai importantă, dedusă din faptul că declaraţia lor a fost liberă şi aparent fără motiv şi încearcă într-un mod mult mai activ să se convingă că sarcina chiar era interesantă. În

1. „Dacă ai vrea să cumperi convingerile unui om, cu cît ar trebui să-l plăteşti ?", „Cognitive consequences of forced compliance", *Journal of Abnormal Social Psychology*, nr. 58.

> schimb, studenţilor plătiţi cu 20 de dolari le vine mult mai uşor să spună despre această sarcină că este plictisitoare, şi asta pentru că au primit suficienţi bani – un argument pentru a-şi justifica timpul pierdut pentru efectuarea acestei sarcini.

Acest experiment este important şi contraintuitiv : teoria disonanţei cognitive sugerează faptul că schimbarea comportamentului şi a convingerilor variază în sens invers proporţional cu nivelul recompensei. Cu cît o persoană este mai bine plătită, cu atît îi va fi mai uşor să spună lucruri pe care nu le gîndeşte cu adevărat. Şi acţionează astfel pentru că a fost plătită, dar convingerile sale nu se vor schimba (nu neapărat). În schimb, dacă a spus anumite lucruri fără a avea, aparent, un motiv, atunci disonanţa pe care o va simţi o va determina să depună eforturi justificative, de autoconvingere, pentru a o reduce şi pentru a se convinge că ceea ce a făcut sau a zis este în concordanţă cu sentimentele sau convingerile sale. Sîntem foarte conştienţi de importanţa acestei teorii a disonanţei cognitive, care reprezintă un punct de plecare pentru numeroase studii de psihologie socială asupra influenţei şi angajamentului (vezi secţiunea 14). Am observat deja că schimbarea atitudinii unei persoane este facilitată de menţinerea sentimentului de libertate. În mod schematic : „Am zis sau am acţionat în acest fel voluntar şi fără vreun motiv aparent (constrîngere sau recompensă), deci asta gîndesc eu cu adevărat".

Concluziile managerului

Să facem un mic rezumat : disonanţa este o stare de disconfort pe care individul încearcă să o reducă sau chiar să o elimine prin reducerea nivelului de importanţă sau distorsionarea anumitor informaţii şi/sau prin adăugarea unor informaţii care concordă cu acţiunile sale.

Anumite pericole ale perseverenței

După cum am văzut, există anumite situații care pot apărea în cadrul unei firme și care îl expun pe manager disonanței. De exemplu, responsabilul unui proiect de investiții poate persevera în a folosi o strategie de reinvestire într-o anumită situație, chiar dacă aceasta nu a dat rezultatele scontate. Riscul este ca lui să-i fie cu atît mai ușor să facă acest lucru, cu cît credibilitatea și energia investite în proiect sînt foarte mari. El poate reduce gîndurile disonante cu privire la riscul de eșec al prgramului ignorînd sau subestimînd veștile proaste, alegînd doar informațiile care îi susțin decizia de a investi, chiar investind mai mulți bani în proiect, aruncînd vina pentru rezultatele proaste pe alte persoane, analizînd după eșec motivele pentru care s-a întîmplat așa etc. Se va raporta mai mult sau mai puțin la celebra experesie anglo-saxonă: „Don't throw good money after bad"[1]. Mult prea implicat în acest proiect, managerul riscă să-și piardă capacitatea obiectivă de a judeca și, după un timp, riscă să ajungă ca un jucător care speră la fiecare mînă că va avea noroc și că își va reveni. Mai riscă și să piardă, *a posteriori*, ocazia unei autoevaluări salvatoare a acestor practici și alegeri, care îi poate permite să se dezvolte (bineînțeles că există situații cînd trebuie să perseverezi mult timp, singur, împotriva vîntului și a mareelor, pentru a-ți făuri un drum care încă nu există, de aici decurgînd și gradul de dificultate în luarea deciziei[2]).

Înțelegem în general de ce este nevoie, cel mai ades, de un nou lider sau de o altă echipă pentru a implementa o nouă strategie și

1. Literal: „Nu mai arunca bani după ce ai făcut o investiție proastă".
2. Oscar Wilde ne avertizează împotriva acelor oameni care gîndesc ca noi: „Whenever people agree with me, I always feel I must be wrong" („Ori de cîte ori cineva mă aprobă, simt că cel mai probabil nu am dreptate").

că un şef nou nu are dificultăţi în a începe un nou capitol. În afara faptului că poate chiar are o altă strategie, lui îi este mult mai uşor să implementeze alte acţiuni, pentru că nu simte nici un fel de disonanţă faţă de strategia precedentă, ba chiar din contra...

Reţineţi!

- *Disonanţa cognitivă* reprezintă o stare de disconfort psihologic, resimţită de un individ din cauza prezenţei concomitente a unor convingeri incompatibile.
- Oamenii vor încerca să reducă această tensiune internă prin ignorarea sau eliminarea anumitor gînduri care nu sînt compatibile între ele.
- Această teorie subliniază dificultatea de a schimba un om care a dobîndit o credinţă foarte puternică, căreia i-a acordat timp şi energie, fiind mult prea implicat din punct de vedere „psihologic".
- Responsabilii sau managerii pot persista într-o strategie costisitoare, ignorînd anumite fapte care le contrazic convingerile sau subestimînd alţi factori ce confirmă analiza greşită.

Vezi şi

Teoria angajamentului sau piciorul din uşă – Profeţia autorealizatoare – Cognitivism

Pentru mai multe detalii

Festinger, L., *A theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford CA, 1957.

Festinger, L., Riecken, H., Schachter, S., *L'Echec d'une prophétie*, PUF, Paris, 1959.

Joule, R.-V., Beauvois, J.-L., *La soumission librement consentie*, ediţia a III-a, PUF, Paris, 1999.

12. Oare de ce, atunci cînd mă gîndesc că celălalt este un cretin, el chiar devine un cretin?

Profeția autorealizatoare sau efectul Pygmalion

Dragostea poate face orice... iar Pygmalion este dovada mitologică. Anumite versiuni ale mitului îl prezintă pe Pygmalion ca rege al Ciprului, sculptor, celibatar aspru, care își propune să sculpteze în cel mai frumos fildeș statuia femeii perfecte. Statuia este atît de reușită, încît acesta se îndrăgostește de ea, o numește Galateea și se poartă cu ea de parcă ar fi din carne și oase. Totuși, neputînd să ceară suflare omenească pentru statuia sa, Pygmalion o imploră pe zeița dragostei, Afrodita, să-i dea o femeie pe măsura creației sale. Afrodita îi ascultă dorința și transformă statuia în femeie. Una dintre lecțiile pe care le oferă acest mit (în afară de oda închinată dragostei triumfătoare) este că, dacă te porți cu o statuie ca și cu o femeie, aceasta chiar devine femeie. Este privirea dragostei care transformă o statuie într-o femeie atrăgătoare. Prin extensie, „efectul Pygmalion" trimite la importanța modului cum este privită o persoană, mod care îl poate schimba pe celălalt. Dus la extremă, poate însemna: „Mă gîndesc (la tine), deci exiști". Profesorul de sociologie Robert Merton a descris în 1948 acest fenomen, pe care l-a numit *self fulfilling prophecy* sau „profeție autorealizatoare"[1]. Aceasta corespunde „definiției greșite din start a unei situații..." (în mit, Galateea este considerată o femeie adevărată, pe cînd ea nu este decît o statuie), ceea ce duce la apariția unui nou comportament... (comportamentul de om îndrăgostit al lui Pygmalion),

1. Merton, Robert K., 1948, „The self fulfilling prophecy", *Antioch Review*, nr. 8.

care face ca această concepție în primă fază greșită să devină adevărată (Galateea chiar devine femeie în carne și oase).

O privire este (aproape) suficientă

În cartea lor, *Pygmalion à l'école* (1968), psihologii americani Robert Rosenthal și Lenore Jacobson reanalizează mitul, punîndu-și următoarea întrebare: „Dacă profesorii își consideră elevii mai inteligenți decît sînt, oare aceștia chiar devin mai inteligenți (mulțumită efectului Pygmalion)?" Acest experiment s-a transformat în unul dintre studiile fundamentale ale psihologiei sociale. Cu cîțiva ani mai înainte, Rosenthal putuse verifica acest efect printr-un experiment asemănător asupra șobolanilor: în mod aleatoriu, el împarte la două grupuri de studenți (de cîte 6 studenți fiecare) cîte șase șobolani. Primului grup de studenți le-a spus că aveau șobolani de rasă bună, care ar trebui să obțină rezultate foarte bune la proba labirintului, iar celui de-al doilea grup, că șobolanii lor nu erau deloc buni și că unii dintre ei chiar ar putea avea probleme în a găsi drumul. Rezultatele au confirmat pronosticul complet arbitrar al lui Rosenthal. La analiza experimentului, s-a dovedit că studenții din primul grup (cel cu șobolanii de rasă) s-au purtat mult mai bine cu șobolanii lor, hrănindu-i, acordîndu-le atenție, însă șobolanii din cel de-al doilea grup nu avuseseră parte de același tratament.

Profeția autorealizatoare

În primăvara anului 1964, Rosenthal și Jacobson îi supun pe elevii școlii primare Oak School unor teste de inteligență, apoi le spun profesorilor acestei școli că unii dintre elevi au obținut un scor atît de mare, încît au asigurată o evoluție bună pentru tot restul anului și le înmînează lista cu numele respectivilor elevi. În realitate, psihologii i-au ales pe elevii „dotați" în mod aleatoriu,

singurul lucru care îi diferenția de colegii lor constînd în părerea şi modul de a-i privi al profesorilor. După ce le-au creat profesorilor anumite aşteptări de reuşită pentru respectivii elevi, Rosenthal şi Jacobson aşteaptă un an şi aplică din nou testele de inteligență. "Profeția" s-a realizat complet, deoarece acei elevi identificați ca fiind mai inteligenți au înregistrat un progres mai mare în ceea ce priveşte coeficientul de inteligență decît ceilalți elevi. Oare ce s-a întîmplat? Să fi fost elevii mai inteligenți privilegiați, iar ceilalți nu? Nu chiar, mai ales că profesorii au spus că au petrecut chiar mai puțin timp cu elevii dotați decît cu ceilalți. Anumite studii complementare ale lui Rosenthal au demonstrat că, totuşi, aceşti elevi „mai inteligenți" erau tratați diferit pe mai multe planuri (în mod involuntar şi fără ca profesorii să-şi dea seama): profesorii aveau tendința de a-i înconjura într-o atmosferă emoțională mult mai caldă, încurajîndu-i mai mult şi fiind mult mai răbdători; dîndu-le mai mult de învățat; oferindu-le mai mult feedback decît celorlalți elevi; în sfîrşit, dîndu-le ocazia mult mai des de a răspunde în clasă şi mult mai mult timp pentru a răspunde. În urma unui astfel de tratament, elevilor „dotați" li se dezvoltau încrederea în ei şi dorința de a învăța mai mult.

Modul cum îi privim pe ceilalți şi aşteptările pe care le avem de la ei sînt extrem de subiective şi depind de un anumit număr de scheme cognitive (vezi secțiunea 4, despre *cognitivism*) care ne caracterizează şi la care ne raportăm, care ne ajută să selectăm şi să interpretăm informația. Această gestionare a informației se face de cele mai multe ori urmînd o buclă închisă, de autovalidare, care ne întăreşte schemele proprii. Astfel, steoreotipul privind o anumită persoană mă împiedică să-i văd trăsăturile unice, şi asta pentru că face parte dintr-o categorie cu care împărtăşeşte toate presupusele caracteristici ale grupului. Aşa că de ce să mai cercetez în detaliu această persoană, dacă deja ştiu totul despre ea? Nu voi învăța mai multe despre ea şi, în mod sigur, nu voi descoperi caracteristicile care fac din ea o persoană unică, diferită,

caracteristici care ar putea să-mi pună convingerile sub semnul întrebării. Totuşi, în general, fenomenul profeţiei autorealizatoare este involuntar. Se situează la nivelul aşteptărilor pe care le avem de la o persoană sau de la o situaţie, care va condiţiona modul de a privi şi atitudinea faţă de lucrul respectiv, precum şi ceea ce va deveni acesta în ochii mei. O circularitate vertiginoasă...

Concluziile managerului

Pe scurt, dacă credem că un lucru este real, adevărat, atunci acesta chiar poate deveni real. Un lucru aparent demn de cele mai frumoase poveşti pentru copii, dacă n-ar exista numeroasele studii şi observaţii ale acestui fenomen al profeţiei autorealizatoare. Toate acestea sînt valabile în domenii relaţionale foarte diverse, cum ar fi pedagogia, educaţia (e mai bine să-i spui copilului ca va fi regele petrolului decît că va lucra, în cel mai bun caz, într-o benzinărie), medicina (gîndiţi-vă la efectele pastilelor placebo), justiţia (cîţi tineri delincvenţi care au fost trataţi de la bun început ca viitori delincvenţi nu au ajuns aşa?) etc.

Profeţia autorealizatoare la locul de muncă

Domeniul managerial este un teren privilegiat pentru profeţia autorealizatoare, şi asta pentru că reprezintă un domeniu al schimbărilor, al confruntărilor, al dezvoltării şi al selecţiei. În cazul unei relaţii cu o persoană nouă, cărţile sînt deja jucate la nivelul aşteptărilor. Închipuiţi-vă că vă veţi întîlni noul coleg, despre care se spune că este timid, dar simpatic şi pe noul vostru şef, despre care se zice că vorbeşte puţin, are reputaţia unei persoane exigente şi că nu prea glumeşte. Aşteptarea unei întîlniri plăcute din primul caz poate face ca întîlnirea în sine chiar să fie plăcută: vă destindeţi, îl faceţi pe celălalt să se simtă în largul

lui, îi interpretați momentele de tăcere ca fiind semne de timiditate și atenție la ceea ce spuneți și vă confirmați faptul că este simpatic. Cealaltă întîlnire, despre care credeți că este periculoasă, se poate dovedi a fi chiar așa: adoptați o atitudine defensivă, vă este teamă să nu spuneți prostii și deci nu vă expuneți ideile, interpretați ceea ce spune ca fiind judecăți, iar momentele de tăcere ca fiind lipsă de căldură sufletească; pe scurt, vi se pare mai puțin simpatic. Dacă nu sîntem atenți, zarurile pot fi aruncate înainte să se ajungă la partea relațională.

Rămîneți deschis față de ceilalți și riscați să vă lăsați surprins

Această teorie sugerează că, dacă tratăm anumite persoane ca avînd mult potențial, acestea chiar au mai multe șanse să-l dobîndească. Oricum, ce se propune nu este o viziune roz asupra lumii, de genul: „Lumea este frumoasă, toată lumea e competentă", ci se invocă dorința sinceră de a fi deschis față de ceilalți, fără (prea multe) „prejudecăți". Iar celălalt nu trebuie lăsat doar să se deschidă, ci trebuie îndrumat, încurajat, stimulat pentru a putea ieși, în totală siguranță, din zona sa de confort și a se putea dezvolta. Prin urmare, nici urmă de poveste pentru copii, pentru că este un apel și la responsabilitatea celuilalt, obligat să devină ceea ce poate fi. Este vorba și despre un exercițiu de a nu ne închide în scheme reductive despre celălalt, care trebuie să aibă dreptul de a ne surprinde. Rosenthal făcuse în experimentul său o descoperire îngrijorătoare: la a doua aplicare a testului de inteligență, după un an, acesta a observat că, cu cît scorul elevilor „dotați" creștea, cu atît comportamentul profesorilor față de ei se îmbunătățea. În schimb, cu cît scorul copiilor „mai înceți" creștea, cu atît comportamentul acelorași profesori se înrăutățea! Rosenthal explică acest fenomen spunînd că în mintea profesorilor nu se crease nici o așteptare pozitivă pentru acei elevi „mai înceți" și, dacă acei copii înregistrau

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

progrese, profesorii nu erau pregătiți (în mod inconștient) să accepte acest comportament, care nu se potrivea cu așteptările lor. Astfel, pentru manager există riscul de a pedepsi nu doar o dată: prin așteptarea limitatoare pe care o are de la celălalt, dar și de fiecare dată cînd acesta se descurcă mai bine decît s-a prevăzut, prin faptul că își menține ideea reductivă pe care o are despre posibilitățile acestuia. Celălalt, dacă a avut la un moment dat energia și încrederea că va rezista, sfîrșește prin a renunța și a-și schimba comportamentul. „Ți-am zis eu!", spune managerul. „Nu prea mă înșel asupra caracterului oamenilor." Dar, din fericire, toate acestea pot fi aplicate și în mod invers și există foarte multe mărturii asupra modului binevoitor de a privi o persoană, care mai apoi simte dorința de a se dezvolta. În mod întîmplător, putem observa aici și importanța întîlnirilor evaluative, de cele mai multe ori neglijate, care reprezintă momente importante de încurajare sau descurajare a anumitor comportamente ori atitudini.

Chiar și șobolanii au nevoie de această privire încurajatoare pentru a-și găsi drumul prin labirint, iar în fiecare dintre noi există un animăluț de laborator.

Rețineți!

- *Profeția autorealizatoare* trimite la modul cum este privită o persoană sau o situație, mod care poate transforma și o poate schimba conform așteptărilor.
- Acestă teorie sugerează că, dacă ne comportăm cu cineva ca și cum ar fi foarte inteligent, atunci acesta are șanse chiar să devină mai inteligent.
- Mai sugerează și importanța de a rămîne deschis în fața celuilalt, fără a avea prejudecăți, pentru a-i permite să ocupe cît mai mult spațiu posibil.
- Trebuie să-l confruntți pe celălalt cu responsabilitatea de a deveni tot ceea ce este capabil să devină.

Vezi şi

Cognitivism şi gestionarea informaţiilor – Disonanţă cognitivă – Inteligenţă emoţională

Pentru mai multe detalii

Rosenthal, R. ; Jacobson, L., *Pygmalion à l'école*, Casterman, Paris 1971.

13. Cel mai mult contează să fii iubit şi să nu ieşi în evidenţă

Influenţă normativă şi conformism

Omul este un animal social. Sîntem dependenţi de relaţia cu celălalt, prin intermediul căreia primim confort emoţional, prietenie şi dragoste. Studiile arată că indivizii care se găsesc în situaţii de izolare socială prelungită vor fi supuşi stresului, suferind chiar o traumă importantă. Pe scurt, cei de lîngă noi reprezintă simultan şi iadul, şi paradisul.

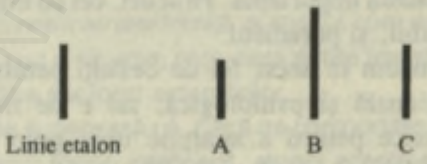
Dacă depindem în acest fel de ceilalţi pentru supravieţuirea noastră emoţională şi psihologică, nu e de mirare că sîntem capabili de orice pentru a aparţine unui grup sau pentru a fi acceptat de ceilalţi. Această nevoie de conformism este dictată de grija de a nu deveni ţinta criticilor, de a nu atrage prea multă atenţie, de a nu fi ridiculizat sau ostracizat de către grup. Să faci precum ceilalţi constituie strategia cîştigătoare de a te face iubit sau, cel puţin, de a fi acceptat de ceilalţi. Individul va accepta comportamentul dominant hotărît de grup, iar poziţia sa va evolua înspre cea a grupului. Pînă unde sîntem gata să mergem, împinşi de dorinţa de apartenenţă şi conformism?

O nevoie de apartenență teribil de puternică

Salomon Asch (1951, 1956), în cadrul unei serii de experimente pe cît de simple, pe atît de ingenioase, a analizat atît această chestiune, cît şi, în mod general, condiţiile procesului de influenţă socială.

Puternice presiuni normative

Într-o serie de experimente, Asch arată unui grup format din şapte participanţi o primă figură, prezentînd o linie etalon de o anumită dimensiune, apoi o a doua figură, conţinînd trei linii de mărimi diferite, şi le cere celor şapte să precizeze care dintre liniile din cea de-a doua figură are aceeaşi lungime ca linia de referinţă. Un element important este faptul că, dintre cei şapte participanţi, şase sînt complici ai cercetătorului şi doar unul singur este subiectul experimentului. Sarcina este destul de clară, iar liniile au mărimi diferite (greşelile sînt aproape inexistente în cadrul unui grup de control), după cum arată şi schema de mai jos:



Subiecţilor li se cere să facă 18 evaluări. Complicilor li se spune să dea raspunsuri greşite la 12 din cele 18 evaluări. Răspunsurile sînt rostite cu voce tare, în prezenţa celorlalţi subiecţi. În acest fel, Asch doreşte să măsoare gradul de conformitate cu grupul a unei persoane în cazul în care răspunsurile sînt evidente. Spre mirarea lui, 76% dintre participanţi s-au conformat cel puţin o dată judecăţii greşite a grupului. În plus, în medie, subiecţii s-au

adaptat răspunsului unanim al grupului într-un sfert din cazuri. Din ce motive se conformează subiectul la răspunsul grupului, chiar dacă îşi dă seama că este greşit (inginerii se vor descurca mult mai bine la acest test, şi asta pentru că precizia şi rigoarea fac parte din trăsăturile lor, la fel ca şi „nevoia" ca totul să fie corect)? Teama de a fi singur împotriva grupului, de a avea o părere diferită de a majorităţii, de a fi privit ca o persoană izolată, un idiot, un ciudat şi de a fi respins de grup, toate acestea sînt atît de puternice, încît individul preferă să accepte ceva greşit decît să spună deschis ce părere are (oricum, în particular îşi va păstra părerea).

Aceste presiuni ale conformismului sînt foarte puternice şi se impun chiar şi în viaţa de zi cu zi: astfel, moda are un dublu obiectiv contradictoriu: să ne facem remarcaţi prin adoptarea celor mai noi tendinţe, dar şi, în mod fundamental, să determine o adunare în jurul mărcilor care nu trimit semnale ambigue, care arată exact cine sîntem şi din ce tip de populaţie facem parte. „All you need is love", aşa cîntau cei de la Beatles, corect, dar despre ce fel de dragoste vorbim? La începutul secolului trecut, o femeie considerată atrăgătoare trebuia să fie voluptuoasă şi cu forme, imagine care se schimbă în anii '20, cînd femeia trebuia să fie subţirică şi fără piept mare. În anii '50 revine imaginea femeii cu forme bine conturate (ah, Marilyn!), iar răzbunarea femeilor precum Kate Moss are loc de 20 de ani încoace. Destul, să ne spuneţi, în sfîrşit, ce fel de femei ar trebui să iubească bărbaţii!

Presiuni puternice pentru conformism

Presiunile pentru conformism sînt puternice mai ales atunci cînd grupul este format din trei sau mai multe persoane (Asch, 1955 – patru sau cinci persoane sînt de ajuns pentru a crea un efect de

normă), cînd este atrăgător şi inspiră dorinţa de a face parte din el, cînd este unanim (trebuie notat faptul că minoritatea poate fi influentă dacă membrii săi exprimă aceeaşi părere în mod consistent, pe o perioadă îndelungată şi dacă sînt de acord unii cu ceilalţi), cînd acest conformism este valorificat din punct de vedere cultural, cînd subiectul are anumite caracteristici personale (mai ales un nivel al încrederii în sine foarte scăzut).

Dar această nevoie de conformism poate avea şi consecinţe tragice asupra fiinţei umane, în momentul în care supunerea în faţa unei figuri dominante transformă omul în monstru, mărturie stînd toate genocidurile care au avut loc pînă acum. Hannah Arendt arată, într-un mod teribil, în această „banalitate a răului", că participanţii la Shoah nu erau cu toţii sadici sau psihopaţi, ci cetăţeni obişnuiţi, prinşi în vîltoarea unor presiuni sociale puternice şi complexe. Psihologul social Stanley Milgram (1963, 1974, 1976) a explicat într-un mod foarte emoţionant, prin intermediul unei serii de experimente celebre (reluate în filmul *I comme Icare*), efectele acestei supuneri în faţa autorităţii.

Un conformism cu potenţiale consecinţe tragice

În cadrul unui experiment ştiinţific, despre care se presupunea că măsoară efectele pedepselor în procesul de învăţare (determinarea învăţării unor perechi de cuvinte şi testarea memoriei celui care învaţă), un grup de voluntari „naivi" sînt însărcinaţi de către o „autoritate ştiinţifică" să provoace pentru fiecare răspuns greşit şocuri electrice de intensitate crescîndă unei persoane, complice la experimentul, care va reacţiona printr-o serie de exclamaţii codificate, şi acestea de intensitate crescîndă („aaah!" la 75 de volţi), strigăte de durere („Ce tare doare!" la 120 de volţi), strigăte de ajutor („Scoateţi-mă de aici!" la 150 de volţi, „Nu aveţi dreptul să mă ţineţi aici", „Mă doare inima" la 195 de volţi, cu o voce isterică, apoi agonizantă, „Refuz să mai continui" la 300 de volţi). Contrar aşteptărilor unui grup de psihologi, care erau de părere

că doar 1% din populație ar fi fost capabilă să folosească tensiunea maximă de 450 de volți asupra „celui care trebuie să învețe", majoritatea subiecților lui Milgram s-au conformat presiunii autorității: șocul maxim aplicat în medie a fost de 360 de volți și 62,5% dintre participanți s-au supus într-atît de mult, încît au aplicat șocul maxim de 450 de volți. Pentru a explica acest fapt, Milgram a subliniat o serie de factori: intrarea aparent voluntară într-un sistem de autoritate, „văzut" ca legitim, dă naștere unui puternic sentiment de obligativitate. Socializarea prin intermediul familiei, al școlii, al stagiului militar și al oricărui alt dispozitiv social fixează și întărește tendința de supunere. Cînd cineva vrea cu tot dinadinsul ca noi să facem ceva, este foarte greu să refuzi, mai ales dacă respectiva persoană se află și într-o poziție de autoritate.

Pînă unde sîntem dispuși să mergem din dorința de a ne conforma? Chiar destul de departe... în anumite situații chiar pînă la negarea propriei identități și a umanității de care ar trebui să dăm dovadă.

Concluziile managerului

După cum am observat, presiunea conformării într-un grup este puternică, mai ales în situațiile de autoritate. În cadrul unui alt experiment important (li se cere unor subiecți, atît singuri, cît și în grup, să observe o sursă luminoasă ce se găsește într-un loc complet obscur, ce pare că se mișcă în diferite direcții, iluzie numită *efect autocinetic*), Muzafer Sherif, unul dintre fondatorii psihologiei sociale, arată că estimările individuale prealabile ale subiecților asupra mișcărilor punctului luminos se vor alinia, după reunirea grupului, unei estimări comune. Astfel, s-a produs fenomenul de „normalizare", prin intermediul căruia influențele reciproce exersate în momentul reunirii grupului îl determină pe

fiecare membru al grupului să accepte compromisuri pentru estimările pe care le făcuse individual, înainte de a se alătura grupului (şi impactul liderului grupului este foarte important).

Limitele conformismului

În cadrul şedinţelor de coaching în echipă s-a observat că, după ce liderul echipei a luat cuvîntul, imediat s-a format un fel de etalon în funcţie de care se aliniază şi părerile celorlalţi membri ai echipei. De obicei, el vorbeşte primul (liderul este şi prizonierul imaginii pe care o au ceilalţi despre el, presupunîndu-se că deţine toate răspunsurile la o strategie, la o problemă etc.). De aici şi preocuparea seminarelor în echipă de a alterna rolurile, de a-i pune pe membrii echipei în posturi cu care nu au fost obişnuiţi (cel care este în mod frecvent revoltat să se afle în poziţia de a spune numai „da", cel care îl susţine în mod necondiţionat pe şef în poziţia de „ghimpe în coaste" etc.), de a le permite să se exprime liber – de exemplu, prin intermediul exerciţiilor metaplan, de a-l pune pe şeful echipei să vorbească printre ultimii, de a încuraja diversitatea punctelor de vedere înainte de a căuta unitatea, care, în mod contrar, ar fi avut un caracter obligatoriu. De cele mai multe ori, pentru manager şi subalternii săi, miza este reprezentată de puterea de a păstra forţa creativităţii, a reînnoirii, capacitatea de a pune sub semnul întrebării propriile modalităţi de funcţionare, pe care tentaţia conformismului le-ar putea distruge. În final, echipele fac un brainstorming creativ şi se petrece mai mult timp făcîndu-se acelaşi lucru, mai ales dacă este conform dorinţei liderului sau opiniei dominante a grupului.

Dar conformismul cu o părere nu înseamnă neapărat, aşa cum am văzut pînă acum, că toată lumea este de acord cu părerea dominantă de suprafaţă. Acest „consens" public poate fi însoţit şi de o rezistenţă ascunsă, mai ales dacă persoana nu este de acord, sau, cel puţin, de un anumit grad de pasivitate în transmiterea strategiei hotărîte la nivelele inferioare ale companiei. Limitele conformismului...

Reţineţi!

- Omul este un animal social, capabil de orice pentru a face parte dintr-un grup sau pentru a fi acceptat.
- Această nevoie de conformism este influenţată de teama de a deveni ţinta criticilor, de a nu atrage prea multă atenţie sau de a fi izolat de către grup.
- Grupul face subiectul fenomenului de *normalizare*, în care poziţiile individuale tind să se alinieze unei norme comune.
- Pentru grupul care se confruntă cu tendinţele conformismului, miza este reprezentată de păstrarea capacităţii de a fi creativ, de reînnoire şi de punerea sub semnul întrebării a propriilor practici.

Vezi şi

Teoria angajamentului şi piciorul în uşă.

Pentru mai multe detalii

Aronson, E.; Wilson, T.; Akert, R., *Social Psychology*, ediţia a II-a, Longman, California, 1997.

Milgram S., *La Soumission à l'autorité*, Calmann-Levy, Paris, 1974.

14. Avem metode... delicate pentru a vă face să cooperaţi

Teoria angajamentului şi piciorul în uşă

Unul dintre obiectivele psihologiei este să înţeleagă şi să prevadă comportamentele umane. Psihologia socială se axează în mod special pe influenţa ce poate apărea între diverse persoane, fenomen

ce poate explica comportamentele lor. O primă concepţie tradiţională oferă o explicaţie comportamentului uman prin intermediul gîndurilor, prin imaginea pe care o au despre mediul înconjurător: acţionez în funcţie de ceea ce gîndesc, de convingerile mele – pe scurt, „fac ce gîndesc". Cred în managementul bazat pe participare, deci organizez în mod frecvent întîlniri cu subordonaţii mei. Un concept mai puţin intuitiv, legat de teoria disonanţei (vezi şi secţiunea 11), schimbă această perspectivă şi spune mai degrabă că „gîndesc ceea ce fac". În exemplul de mai sus, aş putea spune că, dacă organizez întîlniri dese cu subordonaţii mei, atunci sînt un adept al managementului bazat pe participare (chiar dacă la început nu eram, mă voi convinge singur că sînt şi chiar voi deveni aşa, pentru că, în mod contrar, comportamentul meu nu ar avea nici un sens în afara constrîngerii sau a dorinţei de manipulare). Această a doua perspectivă se află la baza teoriei angajamentului iniţiată de Charles Kiesler la începutul anilor '70 şi dezvoltată în anii '90 de cercetători cum ar fi J.-L. Beauvois şi R.-V. Joule.

Cum să influenţezi şi să convingi

Miza este foarte mare: cum să-i influenţezi, să-i motivezi, să-i convingi pe oameni să facă lucruri pe care vrei tu să le facă – cu alte cuvinte, cum să susciţi sentimente de angajament la oameni? Kiesler vede angajamentul ca o legătură între individ şi acţiunile sale. Noi, ca persoane, nu ne angajăm atît prin ideile sau sentimentele noastre cît prin acţiuni. În momentul în care o persoană se angajează să facă ceva, atunci ea se va contopi cu acţiunea pe care a făcut-o, iar această acţiune are capacitatea de a o transforma. Astfel se explică de ce atunci cînd am luat o anumită decizie şi am întreprins o acţiune, avem tendinţa de a ne menţine poziţia, chiar de a persevera (acest fenomen poartă numele de „escaladare a angajamentului"), indiferent dacă respectiva decizie şi consecinţele

sînt bune sau rele, şi ne vom schimba părerea despre noi înşine şi despre mediul înconjurător pentru a da sens acestor comportamente. În concluzie, pentru a suscita sentimentul de angajament la o persoană, vom încerca să o determinăm să întreprindă diverse acţiuni şi, cu cît aceste acţiuni vor necesita un grad mai mare de implicare, cu atît atitudinea persoanei respective se va schimba în direcţia dorită. Celebra tehnică „piciorul din uşă" este o ilustrare puternică a teoriei angajamentului.

Crearea angajamentului

În cadrul unui experiment important, J. Freedman şi S. Fraser (1966) au testat reacţia proprietarilor de pavilioane de grădină la propunerea de a plasa în mica lor grădină un panou publicitar mare despre siguranţa rutieră: „Nu conduceţi cu viteză!". În cadrul primului experiment (este folosit grupul etalon), cineva vine, le bate la uşă şi le propune în mod direct: doar 17% acceptă să plaseze panoul publicitar în grădina lor. În cadrul unui al doilea experiment, cercetătorii îi întreabă în prealabil pe proprietarii de grădini dacă sînt de acord să semneze o petiţie prin care să-şi exprime atitudinea favorabilă faţă de şofatul regulamentar. Două săptămîni mai tîrziu, cineva le bate la uşă şi îi întreabă dacă sînt de acord să plaseze în grădină un panou publicitar la fel de mare ca în primul experiment. Răspunsurile pozitive sînt de trei ori mai numeroase decît în primul experiment (mai există o variantă a acestui experiment, în care oamenii, înainte de a li se pune întrebarea în cauză, erau rugaţi să lipească un autocolant cu Siguranţa Rutieră în partea din spate a maşinii, iar numărul de răspunsuri pozitive a fost mult mai mare decît dacă întrebarea ar fi fost adresată direct).

În cadrul unui alt experiment, ce avea ca subiect colectarea de fonduri pentru lupta împotriva cancerului în Canada, Pliner şi colaboratorii săi (1974) au format două grupuri de persoane. Primul grup este vizitat de o femeie care merge din uşă în uşă

pentru a strînge fonduri. Cel de-al doilea grup este vizitat de o persoană care îi roagă ca în ziua următoare să poarte o mică narcisă de plastic la piept, pentru a face puțină publicitate campaniei de strîngere de fonduri (comportament de pregătire acceptat de toți). În ziua următoare, toate aceste persoane sînt rugate să contribuie. Din primul grup, doar 46% contribuie, față de 74% din al doilea grup, care donează o sumă aproape dublă.

Aceste experimente demonstrează capacitatea de a suscita sentimente de angajament prin implicarea în diverse acțiuni. De ce? Persoana care a acționat în mod voluntar se întoarce către ea însăși și-și spune: „Dacă am făcut asta (să semneze o petiție, să lipească un autocolant pe mașină) fără să fiu obligată este pentru că asta cred, pentru că așa sînt eu (un apărător al siguranței rutiere, al luptei împotriva cancerului...) și, pătrunsă de puterea acestei constatări, mergînd pe aceeași logică, persoana respectivă poate fi determinată să facă lucruri mai costisitoare (cum ar fi plasarea unui panou mare în grădină sau donații pentru o cauză...).

Maximizarea gradului de adeziune

Următoarea întrebare este cum putem spori gradul de adeziune. Studiile arată că acesta depinde de cîțiva factori esențiali, cum ar fi:

- perceperea ideii de liberă alegere: cu cît persoana respectivă se va simți mai liberă să întreprindă o acțiune, cu atît se va implica mai mult (se va simți autorul acestei acțiuni, pe care nu o va întreprinde din obligație sau pentru o recompensă);
- importanța acțiunii: o acțiune va necesita cu atît mai multă implicare, cu cît consecințele (miza) și costurile (financiare, psihologice, emoționale) vor fi mai importante pentru persoana respectivă. După cum am văzut mai devreme, pentru ca o anumită acțiune să fie întreprinsă, este nevoie ca aceasta să fie

precedată de alte acţiuni mai puţin costisitoare, care să amortizeze escaladarea angajamentului ;

- vizibilitatea acţiunii : gradul de implicare este mult mai ridicat în momentul în care acţionăm în public, în văzul tuturor, decît în anonimat ;
- irevocabilitatea acţiunii : cu cît persoana va simţi că nu poate da înapoi, cu atît se va implica mai mult în acea activitate ;
- repetarea acţiunii : cu cît acţiunea este repetată mai des, cu atît persoana va fi mai implicată.

Actul de angajament va da naştere, în mintea celui care se implică, unei dispute cognitive interne mai mult sau mai puţin de justificare şi raţionalizare, care îi va influenţa convingerile şi atitudinea faţă de alte acţiuni. „Cine fură azi un ou mîine va fura un bou ? " Dacă e să ne luăm după teoria angajamentului, în mod sigur !

Concluziile managerului

Teoria angajamentului emite un număr de predicţii în general demonstrate şi aplicabile într-un număr variat de domenii (sănătate, educaţie, comerţ, siguranţă rutieră, afaceri, dar şi manipulare religioasă...), pentru a implica populaţia, cu scopul de a realiza în mod voluntar acţiunile care sînt aşteptate din partea lor.

Maximizarea gradului de angajament prin influenţare, nu prin constrîngere

Teoria sugerează că putem spori gradul de angajament al unei persoane determinînd-o să întreprindă liber (fără a aplica presiuni sau a promite recompense, care, de altfel, ar putea, în mod paradoxal, stopa implicarea, din cauza apariţiei unei cauze externe, şi nu interne pentru a face ceva) acţiuni importante pentru ea, într-un mod, aşa cum ar fi ideal, vizibil, irevocabil şi repetat. În prealabil, ar fi nevoie ca aceste cereri să fie precedate de acţiuni puţin costisitoare, pe care persoana nu le va refuza şi care o vor antrena în acţiune. Iată o posibilitate managerială interesantă, mai ales cînd vine vorba să determini o anumită persoană să facă ceva, persoană asupra căreia nu ai nici un fel de autoritate ierarhică sau putere de recompensă ori pedeapsă.

Lovitură de picior în uşă

Beauvois şi Joule (1999) au făcut experimente în cadrul companiilor pentru a demonstra acest exemplu. Au fost chemaţi pentru a lupta împotriva accidentelor de muncă dintr-o întreprindere, datorate neutilizării echipamentelor de siguranţă (protecţie auditivă împotriva zgomotului), în ciuda politicii active pentru sănătate şi siguranţă dusă de conducere. Au obţinut o primă acţiune pregătitoare, înaintea acţiunii propriu-zise, sub forma acceptării de către muncitori

de a răspunde la chestionarul scurt al unui așa-zis cercetător interesat de siguranța în uzină, și apoi o a doua acțiune, aceea de a-i întreba pe muncitori dacă nu vor să participe la o întîlnire unde se va dezbate acest subiect. Observațiile din prealabil și cele ulterioare au arătat că probabilitatea ca acești muncitori să utilizeze căștile de protecție s-a mărit de două ori, și toate astea fără o intervenție aparentă din partea conducerii. Pentru că au răspuns la chestionar și au participat la întîlniri despre siguranța în uzină, muncitorii au devenit conștienți de comportamentul lor, spunîndu-și, de exemplu, că este important, așa că vor folosi căștile de protecție.

Favorizarea managementului de convingere

Compania și managementul reprezintă spații de constrîngere ce au ca scop manipularea indivizilor pentru a atinge nivelele de performanță dorite. Sprijinirea de către manageri pe teoriile disonanței și angajamentului reprezintă totuși o încurajare, atunci cînd acest lucru este posibil (bineînțeles că nu este întotdeauna cazul), pentru o conducere bazată pe explicații și persuasiune. Dacă noi convingem în mod sistematic folosind logica morcovului (mai multe recompense și avantaje) sau a bastonului (management directiv și autoritar), probabil că vom reuși să-i convingem pe oameni să facă ce dorim (pentru o vreme, cel puțin), dar schimbarea de atitudine, adeziunea la proiect riscă să fie superficiale, de scurtă durată, iar oamenii să fie puțin comunicativi față de restul grupului. Dar, dacă vrem „un adevărat coechipier", care să facă cum vrea el, trebuie să-l convingem că toate convingerile noastre sînt bine fondate, iar acest lucru îl putem face prin reducerea constrîngerilor externe (presiune, recompensă...). Unul dintre obiectivele cel mai frecvent propuse în ședințele de coaching în echipă este acela de a se ajunge, cu ajutorul ideilor tuturor participanților, la elaborarea unor valori și a unei strategii împărtășite de toți cei prezenți, care devin astfel coproducători ai acestei strategii. Creatori

ai acestei viziuni, ei o pot astfel împărtăşi într-un mod coerent şi restului organizaţiei. Sînt complet implicaţi.

Chiar dacă este epuizant, merită.

Reţineţi!

- Nu devenim implicaţi atît prin ideile, cît prin acţiunile noastre. În momentul în care o persoană se implică, se identifică cu acţiunea pe care o întreprinde, acţiune care îl poate transforma.
- Conform teoriei angajamentului, pentru a putea provoca anumite schimbări de atitudine, este necesar ca, în prealabil, individul să întreprindă anumite acţiuni prin care să se angajeze în sensul dorit. Aceasta este tehnica *loviturii de picior în uşă*.
- Sentimentul de angajament al unei persoane poate fi maximizat prin insuflarea ideii de liber-arbitru, determinînd-o să întreprindă o acţiune importantă, irevocabilă şi repetată.
- Prin intermediul unor acţiuni mai puţin costisitoare, înainte de a pune întrebarea cea mai importantă, se creează un „angrenaj" care măreşte probabilitatea obţinerii unui răspuns pozitiv.
- Teoria angajamentului îşi arată, de fiecare dată cînd este posibil, interesul mai degrabă faţă de un leadership al influenţării şi al convingerii decît spre unul al constrîngerilor.

Vezi şi

Disonanţa cognitivă.

Pentru mai multe detalii

Joule, R.-V.; Beauvois J.-L., *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, Grenoble, 2002.

Joule, R.-V.; Beauvois, J.-L., ediția a III-a, *La Soumission librement consentie*, PUF, Paris, 1999.

Kiesler, C.A., The Psychology of Commitment, Academic Press, New York, 1971.

15. Hm, cum să vă spun...?

Comunicarea persuasivă

Cînd vorbim cu cineva[1], o facem de cele mai multe ori cu intenție persuasivă. Prin acest act predominant social, se încearcă implicarea interlocutorului în sistemul propriu de reprezentări pentru a-l determina să recunoască sau să accepte un punct de vedere, a-l convinge să facă sau nu un lucru (gîndiți-vă la prima voastră declarație de dragoste, la ultima cerere de mărire etc.). Dacă intenția persuasivă a comunicării este clară, execuția lasă uneori de dorit, iar tema ocupă rafturi întregi de bibliotecă.

Cum să convingi? Punctul de plecare în această problematică ne este oferit de Aristotel, care în jurul anului 350 î.Hr definește trei elemente care vor deveni dominante în comunicarea persuasivă[2]: caracterul moral al oratorului (dacă acesta va inspira sau nu încredere), dispoziția (emoțională) a publicului și discursul în sine, în ceea ce privește capacitatea demonstrativă. Psihologia socială se sprijină pe retorica lui Aristotel și, în a doua jumătate a secolului XX, va aprofunda caracteristicile mesajului persuasiv. Primele studii importante despre comunicarea persuasivă au fost realizate de Carl Hoveland și colegii săi, cercetători la

1. Dacă nu, problema poate fi mult mai gravă, depășind cadrul acestei lucrări.
2. Aristotel, *Retorica*, Cartea I, cap. 2: „Definiția retoricii".

universitatea americană Yale, pe fondul celui de-al doilea război mondial şi al efectelor propagandei (vezi mai jos). Cercetătorii au elaborat celebrul model al persuasiunii de la Yale. În general, atît acest model, cît şi studiile despre persuasiune se concentrează în jurul a trei elemente centrale:

1. emiţătorul;
2. mesajul propriu-zis;
3. receptorul.

Miza unei comunicări eficaciente este cuprinsă în această triplă întrebare: cine ce spune cui? Iată care sînt principalele concluzii.

Caracteristicile emiţătorului (cine?)

Eficienţa mesajului este influenţată de două mari trăsături ale emiţătorului:

- credibilitatea sa: cu cît emiţătorul este considerat drept o persoană credibilă în domeniul său, cu atît mesajul va fi persuasiv; acest factor este cu atît mai important cu cît publicul este mai puţin implicat în tema discuţiei şi deci se mulţumeşte cu ideea că sursa este competentă, independent de argumentele aduse în discuţie;
- gradul de atractivitate (fizică, psihologică): aceasta permite identificarea cu emiţătorul, care uşurează adeziunea la ideile emise; totuşi, această adeziune este „fragilă", depinzînd de legătura afectivă cu emiţătorul.

Caracteristicile mesajului (ce?)

Cele mai importante întrebări ce apar sînt: în cadrul unui discurs, prezentăm doar unul dintre aspecte sau ambele părţi contradictorii ale argumentării? Este importantă ordinea argumentelor? Modelul Yale sugerează că:

- atunci cînd publicul susține în totalitate punctul de vedere al oratorului, este mai bine ca discursul prezentat să fie unilateral; în caz contrar, este mult mai bine ca ambele argumente să fie prezentate, iar cele opuse să fie combătute;
- cînd doi oratori vor vorbi despre lucrări diferite și dacă va exista un timp de gîndire după discursuri pentru a se lua o decizie, este de preferat, dacă nu există pauză după discurs, să fiți primul care ia cuvîntul; acest lucru se numește „efectul celui care vorbește primul", care face ca publicul să fie mai influențat de discursul pe care îl aud prima dată; în schimb, dacă există pauză între discursuri, iar publicul va decide după ce le-a auzit pe amîndouă, este mult mai bine dacă luați cuvîntul după pauză: este vorba de „efectul recent", care înseamnă că publicul își va aduce mai bine aminte ultimul discurs auzit;
- lumea este mult mai convinsă de mesajele care par să nu aibă ca scop influențarea ei: J.W. Brehm (1966) a subliniat în situațiile de persuasiune un fenomen de „rezistență", care înseamnă că persoana care își simte amenințată libertatea va reacționa prin rezistență și prin refuzul conținutului comunicării.

Comunicare și propagandă

Hovland, Lumsdaine și Sheffield[1] au lucrat pentru guvernul american în scopul de a găsi metoda de comunicare cea mai potrivită pentru ridicarea moralului trupelor americane ce luptau în războiul cu Japonia. În cadrul unui studiu, cercetătorii aveau ca scop să-i convingă pe militarii americani că războiul cu Japonia va fi unul lung. Într-un prim mesaj, nu se prezentau decît argumentele în favoarea unui război lung („comunicare unilaterală"). Un al doilea mesaj adăuga și argumente în favoarea unui război

1. C.I. Hovland, A.A. Lumsdaine, F.D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1949.

scurt („comunicare bilaterală"). Rezultatele au arătat că argumentele bilaterale au avut un impact mai mare asupra soldaților cu puține studii. De altfel, mesajul care conținea argumente în favoarea unui război lung i-a convins pe cei care credeau, la plecare, că războiul va fi scurt. Lumsdaine (1953) va sublinia și fapptul că folosirea unui discurs bilateral va întări rezistența indivizilor în fața unei propagande ulterioare (ceea ce William McGuire va numi *teoria inoculării*). Aceste studii mai arată că, atunci cînd individul are de la bun început contraargumente pentru subiectul prezentat, cel mai bine este ca prezentarea să înceapă cu menționarea acestor contraargumente și combaterea lor. În schimb, dacă receptorul nu are contraargumente, atunci menționarea lor este contraproductivă și poate duce la inhibarea personalității.

Caracteristicile receptorului (cui?)

Mesajele nu vor suna niciodată la fel – ci în funcție de public. Dar, în general:

- în măsura în care publicul este direct interesat de subiect și are capacitatea și motivația necesare ascultării argumentelor, atunci va fi sensibil la conținutul mesajului și la ceea ce susține sau nu faptele menționate; în caz contrar, va fi atent la elementele marginale (atractivitatea oratorului, durata argumentației...);
- personalitatea receptorului și mai ales interesul său pentru reflecție și explorarea riguroasă la lucrurilor îl vor face să acorde mai multă importanță elementelor susținute în discurs (vom reveni asupra acestui aspect în secțiunea 20, despre stilurile sociale);
- alte elemente, cum ar fi starea emoțională a persoanei (Isen subliniază faptul că o persoană binedispusă nu va avea tendința

de a analiza în mod critic un discurs care ar putea să-i strice starea), vîrsta (persoanele cu vîrste cuprinse între 18 şi 25 de ani au o tendinţă mult mai mare de a-şi schimba părerea decît cei mai în vîrstă, ale căror convingeri sînt mult mai stabile)... toate acestea sînt elemente pertinente ale efectului persuasiv al comunicării.

Concluziile managerului

Studiile de psihologie socială au dat naştere la numeroase variante interesante despre comunicarea persuasivă, care au influenţat foarte mult în special domeniul publicităţii şi al comunicării în masă. Managerul se confruntă din ce în ce mai mult cu comunicarea *one-to-one* decît cu grupuri mari. În aceste cazuri, îi este mult mai uşor să aplice analize tipologice mai fine de personalitate (vezi şi secţiunile 1 şi 20, despre personalitate şi stilurile sociale)

pentru a reuşi să relaţioneze cu celălalt. Oricum, aceste perspective mult mai globale oferă cîteva învăţăminte necesare în anumite situaţii manageriale. Idealul este să fii deştept, frumos şi simpatic (dacă aşa sînteţi voi, felicitări!), un expert recunoscut în domeniu, cu un public fidel cauzei şi optimist, ceea ce nu se întîmplă mereu. Acum, că toate lucrurile sînt de o importanţă egală (foarte rar se întîmplă aşa), iată cîteva variante.

Nu uitaţi de coarda sensibilă

Caracteristicile optime ale oratorului (credibilitate, atractivitate) sugerează că, pentru a susţine un produs, ar trebui să preferaţi un expert în faţa unei vedete (de exemplu, pentru un laborator farmaceutic, este de preferat un cercetător cunoscut, şi nu o vedetă rock simpatică); după cum am văzut, persuasiunea nu depinde doar de simplul fapt că argumentele voastre sînt foarte puternice, ci şi de capacitatea publicului de a se identifica cu voi, de a vă găsi amabili, simpatici etc. Astfel, englezii îşi încep mereu discursurile cu o istorioară simpatică, în timp ce americanii fac apel la coarda sensibilă... Antrenaţi-vă! Este de la sine înţeles că tonul discursului va trebui adaptat în funcţie de tipul de public: nu vom vorbi la un congres al statisticienilor la fel ca la o adunare a directorilor de creaţie al unor firme de publicitate.

Cum să adaptaţi comunicarea la public

Caracteristicile optime ale mesajului sugerează că, dacă publicul este în totalitate de acord cu voi (de exemplu, un discurs care prezintă un plan social unor persoane convinse de necesitatea reducerii costurilor şi... care-şi păstrează slujbele), este preferabilă o comunicare unilaterală despre motivele voastre pentru acest plan de salvgardare a slujbelor, asta dacă nu doriţi să-i pregătiţi pentru a combate anumite teze contrare (vezi mai sus teoria inoculării). În schimb, acelaşi discurs ţinut în faţa sindicatelor

furioase nu trebuie să facă economie de argumente împotriva planului, pe care veţi încerca să le prezentaţi şi să le combateţi de la început. Veţi prefera să fiţi primul dintre doi oratori, dacă trebuie să se voteze imediat după (de exemplu, pentru o grevă), sau al doilea, dacă sindicatele vor să aibă la dispoziţie o noapte pentru a reflecta.

Informaţiile despre public vă vor ajuta să adaptaţi conţinutul mesajului: în faţa unor persoane direct interesate de ideile dezbătute, cărora le place să analizeze în detaliu, discursul va trebui să fie detaliat şi cu fapte care să-l susţină, pentru că publicul va asculta cu atenţie.

În orice caz, un sfat managerial bun, eficient este să vă pregătiţi bine discursul.

Reţineţi!

- Comunicarea are de cele mai multe ori un scop persuasiv: determinarea celuilalt să fie de acord cu părerile noastre sau să întreprindă o anumită acţiune.
- Comunicarea are trei aspecte centrale: caracteristicile emiţătorului, ale mesajului şi ale receptorului, toate acestea rezumîndu-se la întrebarea triplă: Cine? Ce zice? Cui?
- Eficienţa comunicării depinde de atractivitatea şi credibilitatea emiţătorului, de capacitatea demonstrativă a mesajului, de receptivitatea şi personalitatea receptorului.
- Comunicarea trebuie adaptată la public, nu trebuie uitată coarda emoţională şi... trebuie să vă pregătiţi bine.

Vezi şi

Evaluarea personalităţii – Stilurile sociale

Pentru mai multe detalii

Hovland, C.I.; Weiss, W., „The influence of source credibility on communication effectiveness", *Public Opinion Quarterly*, 1951, nr. 15, pp. 635-650

Hovland, C.I., Janis, I.L., Kelley, H.H, *Communication and Persuasion*, CT, Yale University Press, New Haven, 1953.
Chiglione, R., Richard, J.-F. (coord.), *Cours de psychologie*, partea a II-a, capitolul 2, Dunod, Paris, 1993.

16. Eu hotărăsc!

Scheme şi sisteme euristice de decizie

Ne confruntăm zilnic cu nevoia de a lua decizii. Mulţi dintre noi, adepţi ai tergiversării, reuşesc cu succes să întîrzie sau să limiteze aceste momente dificile. Totuşi, mai rămîn unele care trebuie rezolvate. Procesul de luare a unei decizii, chiar şi în cazul situaţiilor cu o implicaţie emoţională scăzută, nu este unul strict raţional, dominat de legile matematicii sau ale probabilităţilor. Metafora omului-calculator care ia decizii în mod obiectiv, ştiinţific provine din mai multe surse.

Schemele de gîndire ne orientează capacitatea de percepţie

Psihologia cognitivă se axează pe gestionarea informaţiei şi pe disfuncţiile pe care percepţia greşită despre sine le poate provoca (vezi şi secţiunea 4). Un concept esenţial este cel de *schemă*, un fel de filtru intern care organizează selecţia, stocarea şi gestionarea informaţiei pe care o primim şi care ne condiţionează decizia. Schemele sînt extrem de utile, deoarece ne permit organizarea acţiunilor fără a examina toate opţiunile posibile sau fără a relua totul de fiecare dată cînd sîntem puşi într-o anumită situaţie (un jucător de şah profesionist are deja în minte un anumit

număr de mişcări şi scheme de joc cu ajutorul cărora va renunţa din start la anumite mutări sau variante despre care ştie că sînt ineficiente). Schemele reprezintă şi anumite aşteptări implicite pe care le avem despre lume şi pe care dorim să le confirmăm. Astfel, aceste aşteptări ne vor influenţa judecata şi procesul de luare a deciziilor. Prin urmare, ne putem doar imagina poziţiile părţilor în ceea ce priveşte judecata şi luarea deciziilor, dacă, în cadrul unei negocieri colective, atît sindicatul, cît şi conducerea împărtăşesc aceeaşi schemă de neîncredere care se prezintă sub forma unor convingeri de genul „Patronii sînt nişte nenorociţi", care se va lovi de reflexia „Sindicatele sînt iresponsabile". Această schemă de gîndire le va condiţiona în mod obligatoriu atitudinea şi comportamentele, îndreptîndu-le spre un ton de suspiciune, chiar de conflict.

Cîte puţin din toate – probleme de raţionament

În faţa complexităţii elementelor care trebuie luate în considerare în procesul de decizie, ne vedem obligaţi să folosim procedee empirice, strategii mentale sau „scurtături" numite euristice (din greacă, „a descoperi"), care se suprapun cu schemele noastre. Aceste metode euristice ne permit ca, în cea mai mare parte a timpului, să putem funcţiona în mod satisfăcător, să diminuăm timpul şi eforturile necesare pentru a lua o decizie relativ bună după analizarea unei cantităţi importante de informaţii, în situaţii de nesiguranţă. Cu toate acestea, uneori, aceste strategii pot duce la decizii mai puţin bune sau chiar de-a dreptul greşite. În ceea ce priveşte metodele euristice, cele mai importante sînt următoarele.

Euristica disponibilităţii reprezintă o strategie mentală care constă în judecarea pe baza uşurinţei cu care unele persoane îşi amintesc anumite exemple ori situaţii asemănătoare cazului în discuţie. De exemplu, dacă întrebăm pe cineva care este cauza majorităţii deceselor, incendiile sau înecul, ni se va răspunde că

incendiile, deoarece oamenii își amintesc cu mai mare ușurință cazuri mediatizate de incendii decît de înec... ceea ce este o greșeală. După aceeași logică, oamenii ar putea estima rata divorțurilor gîndindu-se la cuplurile cunoscute care au divorțat și, astfel, făcînd o medie. Am înțeles deja că problema este că ceea ce ne amintim poate fi o întîmplare amuzantă, nereprezentativă pentru situația în sine. În plus, acest tip de euristică poate da naștere unor judecăți de sine greșite.

Exerciții de asertivitate

Norbert Schwarz (1991) a evidențiat acest lucru printr-un experiment foarte simplu. El le-a cerut unor persoane, împărțite în două grupuri, să se gîndească la șase și, respectiv, douăsprezece situații în care, după părerea lor, au acționat într-un mod asertiv. Persoanele cărora li s-a cerut să își reamintească șase situații în care s-au comportat într-un mod asertiv au considerat exercițiul ușor, iar în evaluarea ce a urmat au ajuns la concluzia că sînt persoane destul de asertive. În schimb, persoanelor cărora li s-au cerut douăsprezece situații li s-a părut dificil să își amintească atîtea exemple, așa că au ajuns la concluzia că nu sînt persoane asertive. Prin intermediul acestui experiment, Schwarz arată că persoanele pot emite o judecată despre sine pe baza disponibilității în memorie a respectivei informații.

O altă strategie decizională este *euristica reprezentativității*, care constă în tendința de a presupune că lucrurile aparțin unei anumite categorii doar pentru că prezintă asemănări cu un caz similar. Un exemplu al folosirii acestei euristici sînt judecățile bazate pe stereotipuri. În cadrul unei întîlniri cu reprezentanți ai mai multor domenii, observați o persoană prost îmbrăcată, fără cravată, cam necomunicativă, care se ține deoparte de discuții și bănuiți că este informaticianul, pentru că ați auzit că există unul care se află în sală. Iată că l-ați judecat pe baza imaginii pe care

o aveți despre cum ar trebui să arate un informatician[1] (de fapt, era unul dintre directorii generali ai firmei care tocmai se întorsese din vacanță). Datorită aceleiași euristici a reprezentativității (și a nemuritoarei speranțe!), jucătorii la cazino, urmărind ruleta, pariază pe numărul negru (N) după o rundă de cinci numere roșii (R), cînd la fel de probabile sînt și rundele de tipul RRRRRN și RRRRRR. Ei presupun că există o frecvență de 50/50 a numerelor roșii și negre, bazîndu-se pe un eșantion mic și nereprezentativ.

O altă euristică frecventă este cea a *ancorării și ajustării*, care constă într-o aproximare, o „ancorare", de multe ori total aleatorie, care va fi ulterior ajustată cu informații pentru a se ajunge la estimarea finală.

Calculul mental

În cadrul unui experiment, Tversky și Kahneman (1982) le-au cerut unor studenți organizați în două grupuri să calculeze în cinci secunde care este rezultatul unei înmulțiri foarte lungi (era vorba despre calcularea lui 8 factorial). Primului grup i s-a cerut rezultatul de la 8×7×6×...×1. Celui de-al doilea grup i s-a cerut estimarea rezultatului înmulțirii 1×2×3×...×8. Media estimată pentru primul grup (care începuse cu numerele mari) a fost de 2.250, iar pentru al doilea grup de 512. În realitate, răspunsul corect era 40.320, dar ordinea de prezentare a determinat o „ancorare" și a influențat răspunsul final. Ajustările făcute pentru a putea ține cont de partea incompletă a calculului sînt insuficiente în cele două cazuri, mai ales pentru al doilea grup (care a început cu înmulțirea numerelor mici).

Foarte des procedăm așa. Facem estimări plecînd de la „situații-ancoră" atipice, după care începem să generalizăm pe baza unor informații care nu sînt suficient de corecte și, astfel, ajungem la

1. Înainte de a scrie aceste rînduri, autorul avea prieteni informaticieni.

erori în judecată. De altfel, această euristică este legată de cea a disponibilităţii, şi asta întrucît cea mai accesibilă informaţie este cea care are cele mai multe şanse să devină punct de „ancorare".

Speranţă şi exces de încredere

Să vorbim despre o ultimă problemă legată de de judecată. În mod paradoxal, luînd în considerare tot ce am aflat despre erorile noastre de judecată, plus gradul scăzut de încredere în sine, sentiment foarte răspîndit, mai există totuşi o poziţie de exces de încredere, conform căreia oamenii au tendinţa de a avea mai multă încredere în propriile decizii decît în predicţiile bazate pe măsurători statistice obiective. În acest fel se explică mai ales superpopularea cazinourilor, încrederea multor agenţi de la bursă că vor bate piaţa (în condiţiile în care ei alcătuiesc această piaţă), aşteptările de cîştig la loto etc. Vom trăi destul de bine cu speranţa şi cu excesul de încredere... cel puţin o perioadă.

Concluziile managerului

Capacitatea decizională se află în centrul acțiunii manageriale. Obiectivitatea absolută este imposibilă și ar trebui mai degrabă să vorbim cu H. Simon despre procesul de „raționalitate limitată" în judecarea problematicilor complexe.

Atenție, raționalitate limitată!

Este important ca managerul să înțeleagă că procesele sale de luare a deciziilor sînt influențate de un anumit număr de scheme și euristici care creează diferite poziții în percepția și hotărîrile sale. Reprezentarea realității este, de fapt, o activare a acestor scheme care interpretează și dau culoare realității. Astfel, de exemplu, o schemă de imperfecțiune ar putea fi tradusă prin „complexul impostorului", conform căruia managerul va selecta și va interpreta informațiile care îi confirmă această convingere (de exemplu, confruntările cu șeful vor fi asemănate cu o punere în discuție a competențelor sale, problemele cu subordonații vor fi interpretate ca o incapacitate de gestionare, se va înregistra o creștere a sentimentului de eșec și, într-un cuvînt, o reducere a succeselor...), toate acestea determinîndu-l să ia decizii ineficiente (profil scăzut, subexpunere ierarhică, lipsă a transversalității, evitarea confruntărilor etc.), care, întîmplător, vor coincide cu convingerile sale inițiale. Pentru a ajunge la liman, este foarte important ca managerul să identifice schemele contraproductive, care apar mai ales sub forma comportamentelor repetitive, ineficiente.

Interese și limite ale euristicilor de decizie

Oricum, tot ce am văzut pînă acum sugerează că cel mai obiectiv proces decizional este marcat de folosirea euristicilor de judecată, care, de cele mai multe ori, reprezintă strategii eficiente, dar care

pot duce şi la greşeli, la luarea unor decizii eronate. Aici apare interesul managerial de a cerceta acest proces şi de a-l privi dintr-un unghi obiectiv.

Euristica disponibilităţii mă poate face să angajez un absolvent al unei anumite şcoli, în defavoarea altor candidaţi care par mult mai calificaţi din punct de vedere „obiectiv", şi asta pentru că am în minte imaginea unui colaborator foarte bun din echipă care a fost la aceeaşi şcoală. *Euristica reprezentativităţii* mă poate face să prefer, din echipa internaţională, un italian la conducerea departamentului comercial şi un german pentru partea de producţie, toate acestea din cauza stereotipurilor pe care mi le-am format în legătură cu caracteristicile acestor naţii, în ciuda competenţelor sau lipsurilor de care au dat dovadă aceşti manageri în trecut. „Efectul de halo", care constă în crearea unei păreri despre o persoană avînd la bază o singură caracteristică (prezenţa fizică, sociabilitatea, vîrsta, studiile absolvite etc.) poate duce la extremă această poziţie de percepţie, făcîndu-ne să ignorăm toate celelalte trăsături ale persoanei respective. Un tabel cu avantaje şi dezavantaje poate deveni foarte util în restabilirea caracterului obiectiv al unei decizii ce risca să devină părtinitoare sub efectul acestor euristici.

Euristica ancorării şi a ajustării poate fi observată în cadrul unui grup: cel care vorbeşte primul, mai ales în poziţie de autoritate sau în situaţie de foarte mare nesiguranţă – de exemplu, despre suma ce trebuie investită într-un proiect –, poate crea o „ancorare". Ceilalţi, din cauza acestei prime estimări, plus riscul de a emite o estimare foarte diferită (dacă adoptăm o poziţie diferită trebuie să putem argumenta riscul unei pierderi), riscă să fie „contaminaţi" de această „ancorare" şi să nu mai ajusteze suficient prima estimare (vezi şi secţiunea 13 despre *influenţa socială normativă*). Este de înţeles uneori interesul de a vorbi primul pentru a încerca o monopolizare şi o orientare a discuţiei înspre scopul dorit. În mod contrar, trebuie să observăm şi avantajul de a nu lua cuvîntul primul tocmai pentru a nu crea riscul de „ancorare"; de exemplu, într-o negociere salarială, cifra propusă de

angajat poate fi analizată ca reprezentînd un plafon maxim, în condițiile în care angajatorul ar fi fost dispus să ofere mai mulți bani.

Omul este o mașinărie minunată de luare a deciziilor, dar nu este infailibil... Este doar un început de constatare, și asta doar ca să ne ferim de riscurile excesului de încredere.

Rețineți

- Luarea deciziilor este o activitate managerială esențială, dar nu este un proces strict rațional.
- Schemele de gîndire, un fel de filtre interne, ne organizează și ne orientează modul de percepție a mediului.
- În fața complexității mediului înconjurător, am început să folosim „scurtături" de judecată, numite și euristici, care ne permit să avansăm foarte repede, dar care presupun anumite poziții decizionale mai mult sau mai puțin problematice.
- Principalele euristici sînt euristica disponibilității, euristica reprezentativității și euristica ancorării și ajustării.
- Omul este o minunată mașină de gîndit, uneori caracterizat prin exces de încredere, chiar dacă nu este nici pe departe infailibil.

Vezi și :

Cognitivism și gestionarea informației – Profeție autorealizatoare – Influență socială normativă

Pentru mai multe detalii

Dorzda-Senkowska, E., *Les Pièges du raisonnement*, Retz, Paris, 1997.
Leyens, J.-P., Beauvois, J.-L., *La Psychologie sociale*, vol. III, *L'Ere de la Cognition*, PUG, Grenoble, 1997.

17. A cui este vina?

Greşeala fundamentală a atribuţiei

Oare de ce oamenii se comportă în diferite feluri? Cum pot fi explicate aceste comportamente? Iată o întrebare esenţială a psihologiei, analizată în detaliu de psihologul social Fritz Heider (1958)[1] prin intermediul teoriei atribuţiei. Heider descrie individul ca fiind un „cercetător naiv", care încearcă să înţeleagă într-un mod raţional comportamentul celorlalţi, punînd cap la cap diverse informaţii pentru a ajunge la o explicaţie logică. Astfel, acesta explică faptul că, în momentul în care observăm un anumit comportament la o persoană, îl putem atribui unei cauze „interne", proprie caracterului, personalităţii sau unei cauze „externe", care depinde de situaţia în care se găseşte acea persoană. Heider mai sugerează şi faptul că avem tendinţa de a atribui mai curînd unei cauze interne un anumit tip de comportament decît consecinţele situaţiei în care se găseşte acea persoană (în schimb, vom gîndi cu totul altfel, dacă privim respectiva persoană acţionînd). În concluzie, ca observatori, avem tendinţa de a ne concentra asupra persoanei mai mult decît a contextului în care se găseşte, care este mai greu de apreciat şi riscă să fie ignorat.

Greşeala fundamentală a atribuţiei

În cadrul unei întîlniri, observ un manager care se enervează. Într-o primă fază, aş putea să fiu tentat să atribui acest comportament de furie unor cauze interne (aş putea să cred că această persoană are un temperament coleric, că nu ştie să îşi controleze ieşirile etc.),

1. F. Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, 1958.

și nu unora externe, legate de situația respectivă (cum ar fi că această întîlnire apare în contextul unei atmosfere tensionate, poate anunța reorganizări ale posturilor, iar el ar putea să își piardă locul de muncă, poate l-a muşcat cîinele dimineață etc.). Acest mod de percepție, caracterizat prin tendința de subestimare a factorului situațional în particular și a factorului situațional în general, este atît de frecvent, încît Lee Ross (1977), conform studiilor lui Heider, i-a găsit și un nume: greșeala fundamentală a atibuției. Cîteva experimente psihologice au evidențiat acest mod de evaluare.

Credeți în ceea ce spuneți?

Jones și Harris (1967)[1] le-au cerut unor studenți să asculte două tipuri de discursuri politice, în favoarea și împotriva lui Fidel Castro, și să evalueze poziția ideologică a oratorului. Cînd studenților li s-a indicat că una dintre teze fusese aleasă de către vorbitor, aceștia au tras concluzia că discursul reflecta atitudinea acestuia față de conducătorul cubanez. În schimb, într-o altă situație, cercetătorii le-au indicat studenților că tema îi fusese impusă vorbitorului. Din nou, urmînd firul logic, pentru că tema fusese impusă, studenții nu au avut de ce să ajungă la concluzia că acest discurs reflecta vreo poziție politică a vorbitorului. Cu toate acestea, studenții s-au gîndit că vorbitorul chiar credea în ceea ce citise, neglijînd faptul că fusese obligat să adopte o anumită poziție.

Îl urmăriți pe Julien Lepers în timpul emisiunii *Întrebări pentru un campion* cum pune întrebări dificile unui concurent care nu poate da nici un răspuns. Dacă ați fi întrebat, ați răspunde că Julien Lepers este mai cultivat decît acel nefericit concurent? Poate că așa ați răspunde, cum sugerează un alt experiment făcut de Ross.

1. E. Jones, V. Harris, „The attribution of attitude", *Journal of Experimental Social Psychology*, nr. 3, pp. 2-24, 1967.

Întrebări pentru un campion

În cadrul unui joc cu întrebări şi răspunsuri, Ross a numit la întîmplare, dintre studenţii de la Stanford, pe cei care să pună întrebări, pe cei care să răspundă şi pe cei care să fie observatori. Examinatorilor le-a cerut să caute întrebări dificile, care să dovedească nivelul de cultură generală al celor care răspundeau. Oricine ştia că cei care puneau întrebările erau avantajaţi (pentru că ei puneau întrebările!), şi totuşi, atît cei care răspundeau, cît şi observatorii au ajuns la concluzia că cei care puneau întrebările erau într-adevăr mult mai inteligenţi decît ei.

Putem observa că, în cadrul acestor două experimente, datele situaţionale nu sînt luate în considerare îndeajuns : în primul caz, constrîngerea externă este ignorată – vorbitorul este judecat în funcţie de poziţia ideologică a textului pe care a fost obligat să îl citească. În al doilea experiment, studenţii fac abstracţie de situaţia specială de adresare a întrebărilor, preferînd atribuţiile interne care sugerau că examinatorii erau mult mai cultivaţi, chiar mai inteligenţi decît cei care răspundeau.

Tentaţia atribuţiei interne

În momentul în care trebuie să explicăm comportamentul celorlalţi, începem să ne comportăm ca psihologi ai personalităţii nu ca psihologi sociali. Aceste atribuţii interne pe care le facem pot fi exacte : în mod normal, o persoană face un anumit lucru pentru că aşa este ea. Totuşi, nu se întîmplă mereu aşa. Greşeala fundamentală a atribuţiei evidenţiază că, în timp ce situaţiile sociale pot influenţa foarte mult comportamentele, după cum o demonstrează pe larg psihologia socială, de cele mai multe ori, noi le subestimăm în formarea tipurilor de judecată, în favoarea unor explicaţii mult mai intrinseci ale persoanei. Această greşeală are mai multe

cauze : în primul rînd, judecata noastră se concentrează în primul rînd asupra persoanei care se află pe cale de a acționa, apoi facem o ajustare, luînd în considerare poate și situația în care se găsește această persoană. Cu toate acestea, ajustarea este de cele mai multe ori insuficientă, mai ales din cauza euristicii ancorării (vezi și secțiunea 16). De altfel, atribuția internă este aproape automată, pe cînd o evaluare a situației este mai complexă. În sfîrșit, greșeala atribuției este și culturală : în Occident (contrar unor culturi orientale) există o „tendință spre partea internă", conform căreia avem tendința să atribuim responsabilitatea evenimentelor mai mult oamenilor decît situațiilor.

Concluziile managerului

Pentru a explica un comportament, avem tendința de a supraestima motivele legate de persoană, în defavoarea explicațiilor legate de situație. Riscul de a face o greșeală de atribuție este, de altfel, alimentat de cultura noastră occidentală, care ne reamintește că trebuie să fim responsabili pentru acțiunile și comportamentul nostru. Bineînțeles că nu trebuie să punem acest fapt sub semnul întrebării, ci doar să conștientizăm că, uneori, contextul global care explică un comportament ne poate scăpa și ne poate conduce la o supradimensionare a explicațiilor interne ale persoanei.

Explicații interne pentru alții și externe pentru mine

Primesc doi colaboratori noi la ora 8 și la 11 dimineața. Primul mi se pare că nu are inspirație și nu este foarte activ ; în schimb, al doilea este foarte energic și creativ. Am făcut deja alegerea : îl voi prefera pe cel de-al doilea, pentru că primul e cam moliu și nu prea are personalitate. Oare am ținut cont îndeajuns de parametrii situației ? Oare programul matinal al primei întîlniri nu i s-a

potrivit foarte bine primei persoane, care este mai degrabă genul care se desfăşoară seara? Dacă s-ar fi prezentat la alte ore, mi-ar fi influenţat în vreun fel evaluarea? Dacă, în mod întîmplător, aţi fi fost primul colaborator, căruia i s-a zis că proiectul a fost dat altcuiva, oare aţi fi analizat mai în detaliu combinaţia de elemente externe, potenţial plauzibile, pentru a vă explica eşecul? Oare v-aţi fi spus „era mult prea devreme pentru mine", „încă nu mă trezisem", „e adevărat că acum am nişte probleme acasă" etc.? Punctele de vedere ale observatorului şi ale celui observat sînt diferite; de aceea avem tendinţa de a prefera explicaţiile interne pentru ceilalţi şi pe cele externe pentru noi înşine.

Să ne facem timp pentru a-i evalua pe ceilalţi

După cum am înţeles deja, este foarte util pentru manager să fie atent la riscurile acestor erori de atribuţie, deoarece se poate ajunge la evaluări inexacte ale situaţiilor: astfel, eu pot să trag concluzia că şeful de la contabilitate este o persoană plictisitoare şi statică, pe cînd cel de la departamentul de comunicare este creativ şi entuziast şi asta pentru că subestimez importanţa muncii lor de zi cu zi.

De aici vine interesul pentru persoane: de a le asculta, de a le pune întrebări – pe scurt, de a da dovadă de empatie pentru a le înţelege mai bine. Bineînţeles că nu e vorba despre a găsi scuze acolo unde nu este cazul sau a lăsa persoanele să se debaraseze de responsabilităţile lor, ci doar despre a lua decizii în plină cunoştinţă de cauză. Pare evident, iar experienţa ne întăreşte convingerea potrivit căreia, cu cît cunoaştem mai bine o persoană, cu atît judecata noastră despre ea este mai corectă. Puţin ne pasă de legenda marelui conducător care îşi „citea" interlocutorul în cîteva minute, dintr-o strîngere de mînă sau dintr-o privire. Am putea chiar să punem pariu că aceste judecăţi rapide sînt mai mult efecte ale proiecţiilor, ale euristicilor de judecată sau ale vreunei greşeli de atribuţie, decît semnul unei clarviziuni asupra naturii

umane. Fiți atenți ce se întîmplă la ieșirile împreună cu colegii de birou sau la petrecerile de sfîrșit de an, unde îi vedem într-o altă lumină. Sînt ocazii în care, de cele mai multe ori, sîntem surprinși să vedem persoane în alte tipuri de situații, comportîndu-se diferit, ceea ce poate duce la o revizuire a modului de judecare al unei persoane (dar atenție, că este cu două tăișuri!). Situații diferite pot da naștere unor comportamente diferite ale aceloraşi persoane. O altă morală a poveștii este: „Să fiți la fel de indulgent cu ceilalți pe cît sînteți cu voi înșiși" cînd căutați explicații la același comportament ineficient.

Rețineți

- În momentul în care observăm un anumit comportament la o persoană, îl putem atribui unei cauze „interne" – caracterul, personalitatea – sau unei cauze „externe", legată de situația în care se găsește acea persoană.
- Greșeala fundamentală a atribuției, care este foarte frecventă, constă în supraestimarea factorilor interni în defavoarea factorilor situaționali pentru explicarea unei situații.
- Managerul își poate îmbunătăți capacitățile decizionale conștientizînd existența acestui risc al greșelii de atribuție și căutînd elementele situaționale pertinente pentru a înțelege mai bine un eveniment.

Vezi și

Scheme și euristici decizionale – Cognitivism și gestionare a informației

Pentru mai multe detalii

Myers, D., *Psychologie sociale pour managers*, Dunod, Paris, 2006.

18. Cum să gestionăm personalitățile dificile?

Problemele personalității

Relaţiile interpersonale reprezintă esenţa bunăstării şi performanţei individuale şi colective. Majoritatea situaţiilor de coaching includ şi elemente de optimizare relaţională cu subordonaţii, în perechi sau pe scară ierarhică. Obligaţiile personale sau organizaţionale exacerbează de foarte multe ori anumite tensiuni sau conflicte care fac parte din viaţa profesională. Dar, în anumite cazuri, indivizii se lovesc de prezenţa unor personalităţi dificile, chiar disfuncţionale, pe care trebuie să ştim cum să le identificăm pentru a le gestiona mai eficient sau chiar pentru a ne proteja.

Ai o problemă?

Limita dintre normal şi patologic nu este întotdeauna uşor de determinat: managerul care iese foarte repede în evidenţă, cu o foarte mare încredere în sine şi cu o ambiţie puternică, nu are neapărat o atitudine narcisistă; există o diferenţă foarte mare între o persoană foarte alertă, vigilentă şi una paranoică; un individ căruia îi place să atragă atenţia sau să fie în centrul atenţiei nu are neapărat o personalitate ipocrită. Dar ce presupune totuşi o personalitate dificilă? O personalitate poate fi caracterizată ca fiind dificilă atunci cînd anumite trăsături sînt excesive, rigide sau neobişnuite în comparaţie cu o anumită normă culturală. De altfel, aceste trăsături nu sînt adaptate unor situaţii diferite, de aceea dau naştere unor stări de rău sau unei suferinţe pentru persoana respectivă sau pentru altcineva. Diferite studii psihologice au emis o definiţie a tulburărilor de personalitate care trasează profilele unor persoane dificile. Nu e vorba despre lipirea unor etichete

care să reducă natura umană la cîteva cuvinte, ci despre identificarea cît mai exactă şi înţelegerea acestor dificultăţi ale persoanelor, luînd în considerare mai ales convingerile şi nevoile care se află la baza comportamentelor lor, toate acestea pentru a oferi un ajutor. Pentru manager, gestionarea personalităţilor dificile reprezintă în acelaşi timp capacitatea de a identifica acest tip de persoană, depunerea unui efort de adaptare, capacitatea de a se proteja pe sine însuşi şi echipa împotriva comportamentelor problematice şi desfăşurarea unei activităţi cît mai eficace sub presiunea acestor constrîngeri.

Clasificarea personalităţilor dificile

DSM-IV[1], un ghid de referinţă în clasificarea tulburărilor mentale, defineşte zece tulburări de personalitate importante plecînd de la opiniile experţilor, validate de studiile de caz. Această clasificare nu este unică sau completă, dar conţine o mare parte dintre trăsăturile personalităţilor dificile. Tabelul care urmează face un mic rezumat al principalelor carateristici ale acestor personalităţi dificile.

Tulburări de personalitate	Descriere	Nevoie	Probleme/ riscuri la serviciu
Personalitatea paranoidă	Neîncredere bănuitoare faţă de ceilalţi, care determină interpretarea acţiunile ca fiind umilitoare sau ameninţătoare.	De a fi liniştit.	Neîncredere structurală Rigiditate Un grad ridicat de susceptibilitate

1. DSM-IV (1996), *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux de l'Association americaine de psychiatrie* (*Manual de diagnoză şi statistică a tulburărilor mentale a Asociaţiei Americane de Psihiatrie*).

Personalitatea schizoidă	Detaşarea de relaţiile sociale şi restricţionarea exprimărilor emoţionale.	Independenţă Solitudine	Detaşare Dorinţa de singurătate Răceala în relaţiile cu ceilalţi
Personalitatea schizotipală	Dificultăţi în relaţiile cu cei apropiaţi, distorsiuni cognitive şi perceptive, comportament excentric	Singurătate Ideea de nou	Excentricitate Percepţii neobişnuite Dificultate în a relaţiona
Personalitatea antisocială	Stare generală de dispreţ şi de încălcare a drepturilor celorlalţi	Putere	Dispreţ faţă de norme/de ceilalţi Manipulare, iresponsabilitate Impulsivitate, agresivitate
Personalitatea limită (borderline)	Instabilitate a stării de spirit, a relaţiilor interpersonale şi a imaginii de sine; impulsivitate	O relaţie sigură	Volatilitate Instabilitate relaţională Impulsivitate
Personalitatea histrionică	Răspunsuri emoţionale excesive şi o dorinţă constantă de atenţie	A fi în centrul atenţiei Recunoaştere	Teatralitate, melodramă Nevoie de atenţie/ seducţie
Personalitatea narcisistă	Sentiment de importanţă; comportament de grandoare caracterizat de nevoia excesivă de a fi admirat, absenţa empatiei	A fi admirat	Aroganţă Manipulare Lipsă de empatie
Personalitatea evitantă	Inhibare socială, sentimentul de a nu fi la înălţimea aşteptărilor şi hipersensibilitate la criticile celorlalţi	Evitarea evaluărilor negative	Multă prudenţă, hipersensibilitate Sentiment de inferioritate

Personalitatea dependentă	Nevoie excesivă de a avea un comportament supus, de a fi luat în considerare, teamă de separare	Dragoste Aprobare	Autonomie slabă, „care te urmărește peste tot" Dificultate în exprimarea unui dezacord Nevoia de fi liniștit mereu
Personalitatea obsesiv--compulsivă	Stil perfecționist, rigid și caracterizat de o dependență exagerată de reguli și valori	Control	Perfecționism, ordine Rigiditate, conformist Rigoare morală

Concluziile managerului

Managerul se poate confrunta cu indivizi dificili, ale căror trăsături de caracter împrumută, în diferite măsuri, din caracteristicile uneia sau mai multor tulburări de personalitate. Aceste tipuri de personalitate nu se întîlnesc foarte des, deoarece domeniul serviciilor (și cîteodată cultura afacerilor) favorizează expresia anumitor excese mai adaptabile decît altele (de exemplu, personalitatea narcisistă, histrionică sau obsesiv-compulsivă). Pentru manager, gestionarea personalităților dificile are ca primă etapă identificarea lor, cu ajutorul cunoștințelor referitoare la principalele caracteristici; apoi se trece la înțelegerea nevoilor subiacente, care permite înțelegerea, anticiparea și adaptarea foarte eficientă la comportamente problematice (prin susținere, sancționare, protejare etc.)

Gestionarea personalităților dificile

Marea neîncredere a personalității paranoide[1] este explicată de o puternică nevoie de a liniști și de a fi liniștit; astfel, un comportament potrivit în cazul unui manager paranoid este caracterizat de un maximum de transparență în relația

1. Vezi Lelord, André C., 2000.

angajat-angajator, clarificarea intenţiilor angajatului, respectarea regulilor de funcţionare stabilite, comunicare regulată pentru a se evita orice bănuială de trădare, absenţa manevrelor politice pe ascuns, o foarte mare răbdare în privinţa atacurilor şi îndoielilor repetate.

Veţi gestiona foarte eficient un manager cu personalitate schizoidă dacă îi veţi respecta nevoia de singurătate, dacă nu îl veţi suprasolicita în situaţii sociale fără a-i asigura cel puţin izolarea, care îl atrage atît de mult, dacă îi veţi acorda mai mult timp pentru meditare, pentru a-şi exprima ideile, valorizîndu-i capacitatea de autonomie, dar încurajînd în acelaşi timp un minimum de cooperare.

Personalitatea antisocială sau sociopată (asociată foarte des cu persoanele de sex masculin) este animată de dorinţa de putere, în defavoarea celorlalţi. Dacă sînteţi condamnat la a fi victimă sau spectator al dispreţului celuilalt, cea mai eficientă gestionare este evitarea sau, în cel mai rău caz, distanţarea faţă de persoana dificilă. De fiecare dată cînd se poate, este important de reamintit în mod ferm contractul relaţional şi posibilele consecinţe în caz de încălcare a lui.

Personalitatea histrionică îşi va exprima nevoia de atenţie şi de recunoaştere printr-o teatralitate excesivă. Pentru a gestiona acest tip de personalitate, va fi nevoie să vă folosiţi calităţile de ascultător şi să fiţi empatic, dar şi să fixaţi anumite limite; trebuie să rezistaţi tentativelor de seducţie sau de exprimare a unei emotivităţi puternice; trebuie impusă o distanţă care să nu cedeze nici în faţa idealizărilor, nici a acuzaţiilor; trebuie încurajate comportamentele mai puţin melodramatice şi mai pragmatice.

Sentimentul de a fi excepţional şi nevoia de a fi admirat, trăsături ale personalităţii narcisiste, necesită o foarte mare diplomaţie (mai ales cînd e vorba despre şeful vostru): nu uitaţi să faceţi complimente justificate, să limitaţi criticile la nivelul celor factuale şi al celor necesare, evitaţi să îl umiliţi, fiţi atenţi la încercările sale de manipulare, nu vă lăudaţi în faţa lui, nu aveţi

încredere în el şi să nu aşteptaţi înţelegere sau empatie pentru problemele dumneavoastră.

Personalitatea evitantă este caracterizată de : dorinţa de a evita criticile sau respingerea, de unde şi importanţa acordată valorizării părerilor personale, oferirea unor obiective graduale şi realizabile şi felicitarea pentru reuşita acestora ; mărturisirea încrederii în respectiva persoană şi a susţinerii sale ; totuşi, trebuie să fiţi prudenţi în exprimarea criticilor, subliniind şi partea pozitivă, şi să aveţi foarte multă răbdare pentru această personalitate anxioasă.

Nevoia de a fi luat în considerare specifică personalităţii dependente poate fi gestionată prin încurajarea dezvoltării autonomiei : preţuiţi şi felicitaţi-i iniţiativele, chiar dacă nu au avut succes, relativizaţi-i eşecurile, cereţi-i sfaturi, provocaţi-o să găsească soluţii în loc să vi le ceară, încurajaţi exprimarea dezacordurilor, delegaţi-i diverse sarcini pentru a-i mări şansele de succes.

Preocuparea pentru ordine şi control specifică personalităţii obsesiv-compulsive poate fi cel mai bine gestionată prin exprimarea aprecierii pentru rigoarea folosită, prin ordine precise şi detaliate, prin oferirea unui timp de organizare, prin caracterul fiabil şi previzibil şi prin limitarea perfecţionismului, care este uneori destul de costisitor.

Toate aceste descrieri ramîn valabile şi dacă este vorba despre dumneavoastră înşivă, bineînţeles...

Reţineţi !

- O personalitate poate fi caracterizată ca fiind dificilă atunci cînd anumite trăsături sînt excesive, rigide sau neobişnuite în comparaţie cu o anumită normă, cînd nu sînt adaptate diferitelor situaţii; de aceea, dau naştere unor stări de rău sau unei suferinţe pentru persoana respectivă sau pentru altcineva.
- DSM-IV identifică zece tulburări de personalitate importante: personalitatea paranoidă, schizoidă, schizotipală, narcisistă,

antisocială, limită, histrionică, evitantă, dependentă şi obsesiv-compulsivă.

- Pentru manager, gestionarea personalităţilor dificile are ca primă etapă identificarea lor datorită cunoştinţelor referitoare la principalele caracteristici; apoi se trece la înţelegerea nevoilor subadiacente, care permite înţelegerea, anticiparea şi adaptarea foarte eficientă la comportamente problematice sau ineficiente.

Vezi şi

Evaluarea personalităţii – Stilurile sociale – Abordarea cognitiv-comportamentală

Pentru mai multe detalii

Lelord F., Andre C. (2000) Comment gérer les personnalités difficiles, Paris, Odile Jacob

19. E doar un sentiment... nu vă gîndiţi la asta!

Inteligenţa emoţională

Capacitatea de a-ţi menţine sîngele rece, de autocontrol, de a nu deveni sclavul propriilor pasiuni, precum şi elogiul raţiunii şi al temperării sînt virtuţi lăudate de o cultură care îşi are originea în operele lui Platon şi Descartes şi care, în mod tradiţional, a tratat cu circumspecţie noţiunea de *emoţie*. Ne dăm seama, mai ales în timpul sesiunilor de coaching, de marea dificultate pe care o simt persoanele în momentul cînd trebuie să identifice şi să spună cuvintele potrivite, să exprime ceea ce simt, în afară de sentimentele folosite

în mod obişnuit (teamă, tristeţe, plăcere, furie, dezgust). Cu toate acestea, rolul emoţiilor[1] se întoarce de cîţiva ani în forţă, subliniind importanţa înţelegerii rolului esenţial pe care îl joacă în adaptarea şi dezvoltarea noastră, permiţîndu-ne să ne identificăm nevoile, dorinţele, obiectivele, preocupările şi să ne organizăm eforturile pentru atingerea scopurilor dorite.

Atenţie, vorbim despre EQ, nu despre IQ!

Ultimele lucrări din domeniul neurologic confirmă importanţa emoţiilor într-un număr mare de procese motivaţionale (acţionez cu mai multă tragere de inimă dacă sînt stimulat de sentimente de plăcere, de teamă etc.), cognitive (influenţa asupra percepţiei, a proceselor de învăţare, a memorării, a luării deciziilor) şi psihologice ale persoanei. Conceptul de inteligenţă emoţională, dezvoltat de P. Salovey şi J. Mayer (1990) şi popularizat de Daniel Goleman (1995), doctor în psihologie american, conţine o promisiune simplă pentru manager: persoanele ce reuşesc să îşi înţeleagă şi să îşi utilizeze atît propriile emoţii, cît şi pe cele ale celorlalţi vor fi mult mai performante la locul de muncă. Inteligenţa emoţională corespunde unui ansamblu de capacităţi, aptitudini şi competenţe pentru identificarea, exprimarea şi gestionarea emoţiilor (propriile emoţii şi ale celorlalţi), toate acestea avînd un impact important asupra modului eficient de adaptare.

Portret de vedetă

În lucrarea sa despre inteligenţa emoţională, Goleman reia un studiu efectuat de Robert Kelley şi Janet Caplan[2] despre cele

1. Din latinescul *ex-movere*, („a clătina", „a provoca", „a pune în mişcare din exterior").
2. R. Kelley, J. Caplan, „How Bell Labs create star performers", *Harvard Business Review*, iulie 1993

mai inteligente persoane din laboratorul Bell (unde se află oameni de ştiinţă cu o inteligenţă sclipitoare). Toţi inginerii au un coeficient de inteligenţă ridicat, dar dintre ei numai unii devin „vedete", pe cînd ceilalţi au rezultate medii. Pentru a înţelege motivul acestei supraperformanţe a „vedetelor", Kelley şi Caplan le-au cerut directorilor şi inginerilor să îi desemneze pe cei mai performanţi dintre ei. Testele de inteligenţă sau inventariile de personalitate nu au arătat diferenţe semnificative între „vedete" şi ceilalţi. În schimb, cei care se regăseau în grupul foarte performant aveau următoarele atribute: uşurinţă în crearea şi menţinerea legăturilor neformale, capacitatea de a coordona în mod eficient munca în echipă, capacitatea de a se pune „în pielea" cuiva şi de a-i înţelege punctul de vedere, de a promova cooperarea şi de a evita conflictele, de a obţine un acord, talentul persuasiv, capacitatea de a-şi asuma responsabilităţi care le depăşesc atribuţiile şi de a se gestiona singuri. Dacă ar fi să relativizăm puţin aceste rezultate (în fond, este normal ca cei mai populari dintre ingineri să aibă aceste caracteristici), competenţele subliniate de persoanele cele mai performante ţin de natura inteligenţei sociale şi emoţionale, nu intelectuale. Pentru Goleman, IE este considerat un etalon al performanţei mult mai eficient decît coeficientul de inteligenţă.

Domeniile inteligenţei emoţionale

Goleman vorbeşte despre patru domenii ale inteligenţei emoţionale:

- Autocunoaşterea (*self awareness*) este capacitatea de a ne identifica emoţiile atunci cînd acestea apar şi de a le recunoaşte importanţa în deciziile pe care le luăm. Această competenţă reprezintă cheia conştiinţei şi a înţelegerii de sine.
- Autocontrolul (*self management*) este capacitatea de a controla emoţiile şi de a le adapta la diverse situaţii.

- Conştiinţa socială, de grup (*social awareness*) este capacitatea de a resimţi, de a înţelege şi de a reacţiona în faţa emoţiilor celorlalţi, de a da dovadă de empatie şi de a se integra în societate.
- Managementul relaţiilor interpersonale (*relationship management*) este capacitatea de a-i inspira, influenţa şi determina pe ceilalţi să se dezvolte; de asemenea, reprezintă abilitatea de a crea legături, de a colabora şi de a gestiona conflicte.

Pentru Goleman, inteligenţa emoţională joacă un rol mai important în atingerea excelenţei decît competenţele strict intelectuale sau tehnice şi reprezintă o componentă esenţială pentru eficienţa liderilor. El mai sugerează că, printre meseriile foarte exigente, existenţa unui grad mare de inteligenţă emoţională, pe lîngă un IQ ridicat, reprezintă un avantaj ridicat în faţa concurenţei.

Concluziile managerului

Printre competenţele inteligenţei emoţionale se numără percepţia, înţelegerea, folosirea şi controlarea emoţiilor. La începutul unei cariere manageriale, atenţia maximă este concentrată asupra dezvoltării profesionale a aspectelor tehnice ale funcţiei, asupra dezvoltării unei expertize, a unei legitimităţi, axate mai mult pe sarcini decît pe relaţii. Această preocupare pentru partea tehnică (*hard skills*), foarte pregnantă din punct de vedere cultural, lasă foarte puţin loc pentru aspectele relaţionale şi emoţionale.

Inteligența emoțională poate fi exersată ca orice altă tehnică

Evoluția în ceea ce privește puterea managerială traversează mai multe etape, cum ar fi necesitatea de a dezvolta competențe interpersonale, folosite insuficient și deci puțin dezvoltate, pentru a-i înțelege mai bine, pentru a-i motiva, a-i convinge, a-i inspira, a-i ghida sau a-i determina să evolueze pe colaboratori. Elementele inteligenței emoționale, pe lîngă faptul că nu sînt înnăscute, sînt ca oricare altă tehnică, putînd fi exersate și perfecționate. Un prim obstacol în dobîndirea unui comportament nou este reprezentat de evitare, ce împiedică procesele de încercare, învățare, obținere a unui feedback, iar toate acestea generează la rîndul lor anticiparea eșecului și rigiditatea comportamentului. Exersarea inteligenței emoționale vizează dezvoltarea a două puncte : partea personală, prin aprofundarea conștiinței de sine, a capacității de autoreglare emoțională, prin afirmare personală (vezi secțiunea despre abordarea

cognitiv-comportamentală), automotivare şi exprimare a sentimentelor; dezvoltarea relaţiei cu ceilalţi prin empatie şi cooperare, evitînd confruntarea (vezi şi secţiunea 27 despre dilema prizonierului), prin dezvoltarea reţelei sociale şi a transversalităţii, a capacităţii de clarificare a problemelor nespuse şi aplanarea conflictelor.

Recunoaşterea şi folosirea emoţiilor

Abordarea cognitiv-comportamentală insistă asupra legăturii „cap/corp/inimă", evidenţiind interacţiunile care întăresc triunghiul gîndire/comportament/emoţie (vezi şi secţiunea 5). Identificarea şi folosirea acestor emoţii reprezintă acţiuni esenţiale; să luăm ca exemplu un manager care participă la un seminar de coaching pentru a-şi exersa calităţile interpersonale şi vizibilitatea în cadrul organizaţiei. În urma analizei emoţiilor sale în contextul situaţiilor relaţionale, reiese că acesta suferă de teamă, anxietate şi culpabilitate (şi de uşurare, cînd reuşeşte să le evite). Conştientizarea sentimentelor de teamă şi anxietate îi permite să identifice convingerile interne pe tema „nu sînt îndeajuns de interesant, o să deranjez", iar culpabilitatea face trimiteri la convingeri cum ar fi „la nivelul meu, ar trebui să comunic foarte bine!" sau „dacă ieşi în evidenţă, lumea o să te ia drept răutăcios, arogant". Aceste sentimente îl determină să adopte un comportament de evitare, de izolare, chiar de agresivitate în anumite cazuri. Ca să înţelegem mai bine, identificarea resentimentelor pe care le are îi va permite cunoaşterea în detaliu a motivelor acţiunilor sale, reanalizarea convingerilor şi implementarea, dacă doreşte, a unor comportamente mai performante.

Un punct de plecare bun: empatia

Empatia este capacitatea de a-l înţelege pe celălalt, de a-şi imagina ce simte, de a vedea lucrurile din punctul său de vedere şi de a-l face să înţeleagă că este înţeles. Se manifestă printr-un comportament de

ascultare, de întrebare, de reformulare, de evitare a judecării situației în care se află persoana respectivă. Și comportamentele nonverbale sînt la fel de importante: trebuie să te oprești din activitatea pe care o desfășori la momentul respectiv, să devii disponibil pentru celălalt, să îți privești interlocutorul, să asculți și să aprobi dînd din cap, să ai o poziție deschisă etc. Relațiile cu celălalt sînt mimetice: empatia aduce cu sine empatie. Riscați chiar să fiți și voi înțeleși!

Și încă ceva: nu vorbim aici despre opoziția dintre EQ și IQ și nici despre caricaturizarea dezbaterii. Toți marii matematicieni, fizicieni sau filozofi au avut un IQ foarte mare. Acesta rămîne indispensabil dacă vrei să trimiți o rachetă pe Lună și foarte util pentru multe alte lucruri[1]. Coeficientul de inteligență rămîne o valoare sigură, dar nu numai el. Lucrările referitoare la inteligența emoțională și alte forme de competențe[2] sînt factori activi în redefinirea inteligenței, ieșind de sub tirania coeficientului de inteligență și subliniind existența altor competențe ale ființei umane, care o îmbogățesc.

Rețineți

- Inteligența emoțională corespunde unui ansamblu de capacități, aptitudini și competențe pentru identificarea, exprimarea și gestionarea emoțiilor (propriile emoții și ale celorlalți), toate acestea avînd un impact important asupra modului eficient de adaptare.
- Inteligența emoțională promovată de Daniel Goleman este împărțită în patru domenii principale: autocunoașterea, autocontrolul, conștiința socială și de grup și managementul relațiilor interpersonale.

1. Din păcate, pentru leneșii și părinții lor care începeau să se relaxeze...
2. Gardner (1983), profesor de educație la Harvard identifică opt forme de inteligență: logico-matematică, spațială, interpersonală, kinestezică, lingvistică, intrapersonală, muzicală și emoțională.

- Inteligența emoțională conține o promisiune simplă pentru manager: persoanele care reușesc să-și înțeleagă, să-și controleze și să-și folosească emoțiile vor fi mult mai performante la locul de muncă.
- Inteligența emoțională este formată dintr-un ansamblu de competențe și tehnici care pot fi exersate. Empatia este un punct de plecare foarte bun.

Vezi și

Managerul coach – Abordarea cognitiv-comportamentală

Pentru mai multe detalii

Damasio, A., *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, Paris, 2000.
Goleman, D., *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont, Paris, 1997.

20. De ce ceilalți nu sînt la fel de inteligenți ca mine?

Stilurile sociale

„De ce ceilalți nu sînt la fel de inteligenți (subtili, amuzanți, competenți) ca mine?" Această întrebare care poate vă macină are cel puțin două răspunsuri: primul este că sînteți o persoană excepțională și este greu de ajuns la nivelul dumneavoastră; al doilea, care nu este neapărat incompatibil, este că ceilalți sînt diferiți sau cel puțin pot fi așa ,mai ales din punctul de vedere al nevoilor sau al preferințelor. Există mai multe instrumente tipologice care ne permit să descoperim diferențele de personalitate

sau de funcţionare dintre persoane. Astfel, prin intermediul unei analize şi al unei mai bune înţelegeri, apare posibilitatea transformării acestor diferenţe mai curînd în elemente de îmbogăţire şi complementaritate, şi nu în surse de neînţelegere sau chiar de opunere. Dintre aceste instrumente (vezi şi secţiunea 1), stilurile sociale reprezintă o tipologie foarte uşor de utilizat şi, în acelaşi timp, foarte puternică, oferind un tabel de analiză pentru o decodificare mai eficientă şi pentru a putea relaţiona mai uşor cu celălalt luînd în considerare şi mai mult nevoile, capacităţile şi zonele sale de dezvoltare[1].

Tipologia stilurilor sociale

Stilurile sociale reprezintă rezultatul studiilor semanticianului american Charles Osgood şi ale echipei sale în anii '50 asupra diferitelor modalităţi de a descrie persoanele.

Abordarea stilurilor sociale

Osgood le-a cerut unor grupuri diferite să descrie anumite personaje şi, concentrîndu-se asupra termenilor descriptivi, scoate în evidenţă două dimensiuni exprimate prin două polarităţi, ce permit ordonarea lor. Prima axă face trimiteri la nivelul de ascendenţă sau de dominanţă al unei persoane: unei persoane ascendente îi vor corespunde calificative cum ar fi direct, afirmat, autoritar şi exigent, care sînt în contrast cu descrierea unei persoane răbdătoare, cooperante, prudente etc. A doua axă se referă la gradul de emotivitate al unei persoane, folosind din nou două polarităţi: expansivă (de exemplu, entuziastă, vorbăreaţă, caldă etc.) sau rezervată (distantă, gravă, secretoasă etc.). Persoana expansivă

1. Mulţumiri lui Christian Dupont pentru lămuririle sale de expert despre acest instrument.

este caracterizată şi de orientarea către oameni, pe cînd persoana rezervată se va axa mai mult pe sarcinile pe care le primeşte şi spre dobîndirea de noi cunoştinţe. Cele două axe definesc patru cadrane cu denumiri şi caracteristici proprii: promovator, facilitant, impunător şi analizator.

Fiecare dintre aceste patru tipuri de personalitate este animat de o nevoie fundamentală diferită, care ne aduce în minte imaginea piramidei lui Maslow (vezi şi secţiunea 28 despre motivare), care va explica şi susţine aceste comportamente:

- Tipul „promovator" (cadranul ascendent/expansiv, orientat înspre oameni) simte nevoia de a fi recunoscut. Îi place să fie în centrul atenţiei, este sensibil în ceea ce priveşte imaginea şi prestigiul. Este entuziast, afirmat, stimulant, creativ şi intuitiv. Este atras de provocări, de cele mai multe ori îşi asumă prea multe responsabilităţi şi îi place să îşi asume riscuri. Este orientat înspre viitor şi spre tot ceea ce este nou.
- Tipul „facilitant" (cadranul care consimte/expansiv, orientat înspre oameni) simte o mare nevoie de apartenenţă şi de relaţie cu ceilalţi. Îi place să facă parte dintr-o echipă, este prietenos, cooperant şi sensibil la nevoile celuilalt. Caută armonia, îi place să fie pe placul tuturor şi evită conflictele. În relaţia sa cu timpul, se axează în acelaşi timp pe trecut, prezent şi viitor, în funcţie de relaţia în care se găseşte.
- Tipul „analizator" (cadranul care consimte/rezervat, orientat înspre sarcini) simte nevoia de siguranţă. Îi place să se bazeze pe fapte şi proceduri şi să îşi aprofundeze cunoştinţele. Este o persoană exactă, expertă, specializată, de încredere, responsabilă. Caută să stăpînească bine domeniul în care profesează. În relaţia sa cu timpul, este orientat înspre trecut, preferînd valorile sigure, care ţin de tradiţie.
- Tipul „impunător" (cadranul ascendent/rezervat, orientat înspre sarcină) simte o nevoie puternică de realizare. Îi place eficienţa, hotărîrea, este pragmatic, exigent, nerăbdător, orientat spre

scop şi rezultate. Pentru el, timpul înseamnă bani. Îi place să meargă înainte, să depăşească. În relaţia sa cu timpul, se află în prezent (sau în viitorul apropiat) cu sarcina care trebuie îndeplinită.

Înţelegerea faptului că nevoile persoanelor sînt diferite este foarte importantă pentru stabilirea unei relaţii de încredere: o funcţionare „analizatoare" va privilegia fiabilitatea şi îndeplinirea angajamentelor atît pentru el, cît şi pentru ceilalţi, în timp ce un „promovator" va evidenţia mai degrabă gradul de deschidere şi de comunicare; pentru a-şi oferi încrederea, o persoană facilitantă va fi mult mai sensibilă în privinţa acceptării şi a lipsei de judecată, în timp ce o persoană impunătoare va prefera autenticitatea propunerii, chiar dacă este deranjantă, de vreme ce spune ceea ce gîndeşte şi gîndeşte exact ceea ce spune! În concluzie, comunicarea şi acţiunile trebuie adaptate în funcţie de tipul de personalitate al celeilalte persoane.

În general, oamenii se simt foarte bine într-un singur cadran al matricei, reuşesc fără prea multe dificultăţi să adopte comportamente caracteristice altor două cadrane, iar într-un singur pătrat le este greu sau nu li se pare foarte normal să fie plasaţi, mai ales în situaţii de criză. Această analiză oferă, la nivel individual, diverse metode de dezvoltare personală, pentru aprofundarea „unghiurilor moarte", exersate insuficient. La nivel colectiv, ea determină adunarea echipelor (vezi şi secţiunea 24 despre caracteristicile echipelor performante), care asociază indivizi cu competenţe complementare, în funcţie de obiectivul dat.

Concluziile managerului

Pe scurt, matricea stilurilor sociale definește patru mari tipuri de comportament, care permit o mai bună înțelegere și relaționare cu celălalt, luînd în considerare nevoile acestuia.

Adaptarea comunicării în funcție de cealaltă persoană

În comunicarea cu o persoană impunătoare, discursul trebuie să fie pragmatic, direct, axat pe „produsul promis", ce răspunde la întrebarea „Eu ce cîștig din asta?" (interacțiune de tip „Powerpoint", sintetică, cu cîteva puncte-cheie, care va lăsa loc unei explicații mai detaliate dacă persoana impunătoare are nevoie) sau și alte întrebări. Povestirea detaliilor din săptămîna de concediu, care ar putea să pară neavenite pentru un impunător, este binevenită pentru un facilitant, pentru care dezvoltarea relațiilor interpersonale și armonia grupului fac parte din relația profesională. Întîlnirea

unor persoane impunătoare cu unele facilitante nu se va desfăşura în acelaşi fel: digresiuni către partea afectivă, personală, către echipă din partea facilitantului, parate de reveniri nerăbdătoare la agendă din partea impunătorilor. Printre altele, comunicarea cu o persoană analizatoare trebuie să fie detaliată şi precisă, să răspundă la problemele tehnice care ar putea să apară, în timp ce comunicarea cu un promovator trebuie să scoată în evidenţă părţile inovatoare ale proiectului, beneficiile pentru persoana respectivă sau pentru serviciile sale în termeni de reputaţie.

Dezvoltarea forţelor şi a „unghiurilor moarte"

Problemele dezvoltării manageriale pot fi analizate foarte uşor şi cu ajutorul grilei stilurilor sociale, prin găsirea zonelor de confort şi a celor de muncă.

Una dintre problematicile care apar frecvent în coaching este trecerea unui manager foarte competent de la poziţia de „a face ceva" la cea de a „determina pe cineva să facă", dezvoltîndu-şi astfel charisma, vizibilitatea şi impactul strategic. Această cerinţă poate fi analizată ca nevoia unei „ funcţionări analizatoare" de a merge şi mai mult către anumite calităţi de promovare (păstrîndu-şi calităţile de analizator al rigorii, fiabilităţii etc.). Altor manageri li se cere să se mai adapteze, să nu mai fie atît de severi – pe scurt, să treacă de la controlare la facilitare. Altora, odată cu înmulţirea funcţiilor manageriale, li se va cere o capacitate mai mare de a „tăia în carne vie", de a lua decizii dificile, de a gestiona mai bine conflictele, adică să îşi dezvolte, pe lîngă calităţile de facilitant, alte virtuţi mai „impunătoare".

Concentrarea pe elementele complementare, nu pe cele opuse

Comportamentele diferite ale persoanelor, susținute de nevoi diferite, pot explica astfel antagonismele puternice dintre persoane : la extremă, facilitantul va crede că impunătorul este un monstru rece, interesat doar de cifre, pe cînd impunătorul îl va vedea pe facilitant ca pe un campion al ineficienței și al pierderii de timp. Promovatorul îi va reproșa analizatorului că este prea riguros, că refuză orice, că nu are viziune, în timp ce analizatorul îi va reproșa că vorbește fără să acționeze și că nu prezintă încredere. În general, stilurile sociale și aceste instrumente ne invită să depășim această viziune antagonistă pentru a putea transforma diferențele în complementarități, în informații utile pentru grup.

Există o singură contraindicație, importantă, de altfel, în privința folosirii acestor instrumente de dezvoltare : utilizate în mod greșit, ele au ca scop în primul rînd să ne liniștească, încadrîndu-l pe celălalt, care este o persoană imprevizibilă, într-o caricatură de funcționare, astfel încît, orice ar face, să fie prizonierul unei reputații sau al unei așteptări pe care o avem de la el. Astfel, ne-am liniștit cu prețul libertății sale. Problemele relaționale sînt abia la început.

Rețineți

- Stilurile sociale, pe care le-am moștenit de la semanticianul C. Osgood din anii '50, reprezintă o grilă de analiză folosită pentru o decodificare și o relaționare mai eficientă cu celălalt.
- Matricea stilurilor sociale este formată din două axe: ascendent/care consimte și expansiv/rezervat, care definesc patru tipuri de personalități, fiecare cu propriile nevoi: promovatorul, facilitatorul, analizatorul și impunătorul.

- Aceste tipuri de persoane funcționează în mod diferit, în funcție de motivațiile, așteptările, modul de a crea sentimentul de încredere, stilul de leadership sau relația lor cu timpul.
- Stilurile sociale reprezintă un instrument simplu și puternic pentru a comunica și lucra mai bine în complementaritate cu celălalt, pentru a ne dezvolta capacitățile și pentru a lucra asupra slăbiciunilor.

Vezi și

Evaluarea complementarităților – Profeția autorealizatoare – Teoriile motivaționale

Pentru mai multe detalii

Angel, P., Amar, P., Devienne, E., Tence, J. , *Dictionnaire de coachings*, Dunod, Paris, 2007.

Cathelat, B., *Socio-styles systèmes*, Editions d'Organisation, Paris, 1990.

Osgood, C., Suci, G., Tannenbaum, P., *The Measurement of Meaning*, University of Illinois, Statele Unite, 1957.

BCU "Ion Creangă" UNIVERSITY LIBRARY

3 Managerul față în față cu organizația

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sumar

21. Directiv sau participativ?
Mişcarea relaţiilor interumane 161
22. Sînteţi *globish*?
Diversitate şi management intercultural 167
23. De la complicat la complex
Abordarea sistemică 174
24. Unitatea înseamnă putere?
Caracteristicile echipelor performante 181
25. Cum gestionaţi?
Stresul managerului 189
26. Şi dacă aţi fi coach?
Managerul coach 196
27. Competiţie sau cooperare?
Dilema prizonierului 203
28. Ce ne determină să „tragem tare"?
Teoriile motivaţiei 210
29. Cine este şeful?
Teoriile leadershipului 216
30. Ştii... Sînt fericit!
Fericirea managerului 222

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

21. Directiv sau participativ?

Mişcarea relaţiilor interumane

Mişcarea relaţiilor interumane, reprezentată de personalităţi precum Elton Mayo, Abraham Maslow sau Douglas McGregor, apare în anii '30. Opus şcolii clasice şi organizării ştiinţifice a muncii, promovate mai ales de F. Taylor sau H. Ford, acest concept se concentrează atît pe salariat la locul de muncă, pe nevoile şi pe dorinţa sa de realizare, cît şi pe importanţa socială a grupului la locul de muncă. Elton Mayo, psiholog australian şi profesor la Harvard, este cel care va lansa acest concept cu ajutorul unei serii de experimente desfăşurate între anii 1927 şi 1933 asupra muncitorilor de la Uzina Hawthorne din Chicago, din cadrul Western Electric. Aceste experimente despre importanţa factorului uman vor avea o greutate considerabilă în teoriile manageriale (concepte noi despre organizaţie, leadership şi motivare, despre interesele procesului participativ, optimizarea lucrului în echipă etc.).

Efectul Hawthorne

Experimentele de la Uzina Hawthorne au început în 1924, propunîndu-şi să măsoare, într-o primă fază, efectele luminii asupra productivităţii muncitorilor. Au fost formate două grupuri, dintre care primul, grupul-test, a fost supus unui variaţii a intensităţii luminoase, în timp ce al doilea, grupul-martor, a continuat să muncească în condiţiile unei luminozităţi constante. Intensificarea

luminozității crește efectiv randamentul grupului-test, dar, în mod surprinzător, crește și productivitatea grupului-martor, aparent fără nici un motiv. Și mai surprinzător pentru cercetători este faptul că randamentul celor două grupuri continuă să crească chiar dacă intensitatea luminii scade. În mod evident, mai existau anumiți factori ce influențau productivitatea, independent de nivelul luminozității. Tocmai pentru a „aduce un pic de lumină" asupra acestor factori, a fost chemat Mayo.

Clarificarea condițiilor de muncă

Într-o serie de experimente, Mayo și echipa sa au format un mic grup din cîțiva muncitori care se ocupau cu asamblarea releelor telefonice. Muncitorii au fost informați asupra scopului studiului, și anume contribuția la creșterea productivității și satisfacției angajaților la locul de muncă. Acestor muncitori, care vor fi urmăriți pe tot parcursul procesului, li s-a cerut să muncească în ritmul lor obișnuit, lucru care va fi notat. Între muncitori și cercetători este menținut un dialog amical, iar productivitatea acestora este măsurată în funcție de diferite condiții. Astfel, s-a constatat că randamentul a crescut simțitor odată cu introducerea pauzelor în timpul zilei de lucru, a unei mese calde gratuite și reducerii timpului zilnic de lucru. Într-o ultimă fază a experimentelor, cercetătorii au înregistrat cu surprindere o productivitate record chiar dacă s-a renunțat la toate facilitățile introduse anterior. Cunoscut și sub numele de „efectul Hawthorne", acest rezultat exprimă în același timp importanța de a fi observat și recunoscut și întîietatea factorului uman dincolo de condițiile obiective de muncă.

Mayo va întreprinde un număr mare de experiențe ce abordează subiecte ca redefinirea posturilor, organizarea timpului de muncă, introducerea pauzelor etc. Aceste rezultate, ce contrazic total logica predominantă a lui Taylor (care dorește raționalizarea la

maximum a producției, lăsînd foarte puțină sau chiar deloc autonomie salariatului), subliniază interesul de a-i solicita pe angajați care, văzîndu-se prețuiți și încurajați să dialogheze șefii dispuși să-i asculte, încep să participe mai mult și să fie mai implicați în îmbunătățirea procesului muncii și a productivității. Mayo va demonstra existența unei legături foarte strînse între sentimente și comportamentul muncitorilor și, în general, între nivelul de satisfacție al muncitorilor și productivitatea globală. În sfîrșit, studiile lui Mayo arată și importanța mărimii grupului asupra comportamentelor individuale și impactul normelor colective asupra performanțelor muncitorilor. Mayo observă chiar dezvoltarea unei activități sociale intense în cadrul grupului, caracterizată de apariția firească a unor lideri, cu normă de productivitate și o disciplină internă care nu au fost impuse de scara ierarhică. În final, în materie de randament, considerentele salariale, importante, de altfel, cîntăresc mult mai puțin decît recunoașterea persoanei, decît sentimentele pozitive la locul de muncă și normele interne ale grupului de care aparține.

Concluziile managerului

Curentul relaţiilor interumane plasează în centrul organizaţiei factorul uman, axîndu-se pe dimensiunile emoţionale, relaţionale şi motivaţionale ale persoanei la locul de muncă şi îşi propune să îmbogăţească munca în sine oferindu-i individului mai multă autonomie, o participare mai activă în procesul decizional şi, în general, o mai mare capacitate de realizare personală. Primele studii de la uzina Hawthorne[1] arată că ameliorarea condiţiilor de lucru contează mult mai puţin, în timp ce adevăratul motiv al ameliorării performanţelor este reprezentat de atenţia acordată relaţiilor interumane şi recunoaşterea meritelor persoanelor. Există atîtea căi posibile pentru manager...

Sînteţi X sau Y?

Douglas McGregor rezumă într-un mod caricatural dezbaterea dintre şcoala clasică şi mişcarea relaţiilor interumane. Acesta opune două modalităţi de a percepe natura umană şi ideea de management prin intermediul a ceea ce numeşte teoria X şi teoria Y. Teoria X, mult mai apropiată de convingerile adepţilor lui Taylor, afirmă că individul consideră munca o necesitate, că îşi doreşte să fie condus, evitînd responsabilităţile şi căutînd siguranţă. Teoria Y, pe care o atribuie relaţiilor interumane, vede în omul aflat la locul de muncă o nevoie de responsabilizare, de implicare, de realizare şi un potenţial neexploatat. Conceptele de management directiv sau participativ rămîn mereu actuale. Care este cea mai bună strategie? Pînă la urmă, chiar McGregor se vede prins în această dilemă managerială, atunci cînd, povesteşte el, a acceptat un post de manager[2] care nu se potrivea cu

1. Metodologia şi concluziile studiilor Hawthorne vor fi deseori criticate, dar, cu toate acestea, impactul lor rămîne considerabil.
2. Profesor la MIT timp de doisprezece ani, a acceptat postul de director la liceul din Antioch.

firea sa înțelegătoare, neautoritară, aproape angelică, astfel că s-a lovit de realitatea dură, care îi cerea mai multă autoritate, angajament, severitate și acceptarea ideii că cineva va fi întotdeauna nemulțumit. Pentru manager, răspunsul pare a fi dobîndirea unei flexibilități comportamentale, care să se situeze undeva între tonul directiv și cel consensual, în funcție atît de situație și de urgența acesteia, cît și de personalitatea, autonomia și nevoile interlocutorului său.

Mai multă putere și recunoaștere

Aceia dintre dumneavoastră care sînt sportivi vă vor mărturisi că joacă mai bine, aleargă mai repede și sînt mult mai hotărîți atunci cînd sînt priviți (o variantă a efectului Hawthorne). Alții vă vor spune că simt o dorință mai mare de a face mai mult sau mai bine atunci cînd sînt încurajați și prețuiți de o privire binevoitoare. Pentru manager sau lider, acest exercițiu de „acordare de putere" se poate face prin mai multe metode: faceți în așa fel încît colaboratorii să se simtă importanți, prin mărturisirea recunoștinței pentru eforturile lor; delegați anumite sarcini, arătîndu-i celuilalt că aveți încredere în el, oferindu-i și feedbackul de care are nevoie pentru a reuși și a evolua; păstrați o anumită autonomie în organizarea muncii lor; responsabilizați-i; lăsați-i să își ia singuri angajamente, în loc să le impuneți, pentru a-i motiva și mai mult; adoptați o atitudine pozitivă, de încredere (vezi și secțiunea 12 despre efectul Pygmalion); acceptați greșelile pentru a încuraja inițiativa... Toate acestea fără a ceda totuși unei atitudini angelice contraproductive, unui „las' că merge așa" de neasumare a responsabilităților și care s-ar întoarce foarte repede împotriva managerului.

Reţineţi!

- Mişcarea relaţiilor interumane apare în anii '30, în opoziţie cu şcoala clasică, avînd în centru factorul uman la locul de muncă.
- Experimentele fondatoare au fost conduse de E. Mayo la uzina Hawthorne.
- Toate aceste lucrări subliniază că atenţia acordată relaţiilor interumane, implicarea şi recunoaşterea salariaţilor sînt primordiale pentru performanţa individuală şi colectivă.
- Această mişcare va avea o importanţă foarte mare pentru conceptele de organizaţie, leadership şi motivare la locul de muncă.

Vezi şi

Teoriile motivaţiei – Influenţa social-normativă – Profeţia autorealizatoare sau efectul Pygmalion

Pentru mai multe detalii

Carnegie, D., *Comment se faire des amis*, Livre de poche (traducere în limba franceză, 1990), Paris, 1936.

Mayo, E., *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, New York, 1949.

22. Sînteți *globish*?

Diversitate și management intercultural

„În vremea aceea era în tot pămîntul o singură limbă și un singur grai la toți." Astfel începe capitolul 11 al Genezei. Iar apoi oamenii, pentru a-și face un nume, și-au propus să construiască un oraș și un turn al cărui vîrf să atingă cerul. Dar Dumnezeu le-a amestecat limbile, încît au ajuns să nu se mai înțeleagă unii cu alții[1]... și așa au început problemele interculturale.

Împrăștiați inițial, prin pedeapsa divină, pe toată suprafața pămîntului, oamenii s-au văzut obligați, de cîteva decenii încoace, să muncească tot mai mult împreună, sub efectul unor factori multipli: mondializarea accelerată de căderea Zidului Berlinului și dezvoltarea puterilor asiatice, mai ales indiene și chineze; liberalizarea și deschiderea piețelor interne, globalizarea activităților, creșterea explozivă și fluiditatea piețelor de capital, apariția noilor tehnologii informatice și de comunicare, care depășesc orice bariere etc. Fenomenul Babel revine, dîndu-i bătăi de cap managerului și obligîndu-l să înțeleagă mai bine culturile la care se vede din ce în ce mai expus în fiecare zi. Dar, de fapt, ce este cultura? Pentru UNESCO[2] (1982), cultura este o „colecție de trăsături distinctive, spirituale, materiale, intelectuale și afective specifice unei societăți sau unui grup social. Ea cuprinde, pe lîngă arta, literatura și modul de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemul de valori, tradițiile și convingerile".

1. Geneza 11, capitolul „Noe". Cuvîntul *Babilon* provine din ebraicul *Balal*, „a amesteca", așa cum sugerează versetul 9: „De aceea s-a numit cetatea aceea Babilon, pentru că acolo a amestecat Domnul limbile a tot pămîntul și de acolo i-a împrăștiat Domnul pe toată fața pămîntului".
2. Conferința Mondială despre Politicile Culturale, Mexico City, iulie 1982.

Această noţiune de cultură, cu o semnificaţie profundă, asociază elemente explicite şi implicite, observabile sau invizibile şi are un caracter structurant pentru individ şi pentru modul său de a percepe mediul înconjurător. În cartea sa *Geography of Thought*, psihologul Richard Nisbett (2003) observă culturile occidentale şi orientale şi arată cum aceste două sisteme de gîndire, care s-au dezvoltat avînd la bază o ecologie, o istorie şi o filozofie diferite, conduc la o percepţie a realităţii şi la un mod de a înţelege lumea complet diferite. Astfel, Nisbett pune în opoziţie viziunea occidentală, moştenită de la greci, care pune pe primul loc individualismul, abordarea analitică şi dialectică pentru a ajunge la un adevăr valabil despre obiectul de studiu, nevoia de control şi de reuşită personală, cu viziunea orientală, bazată pe colectiv, care pune pe primul loc căutarea armoniei, într-o abordare holistică, grupul şi relaţiile asupra individului. Nisbett evocă un experiment interesant al psihologilor cognitivişti.

Viziuni diferite

Mutsumi Imae şi Dedre Gentner (1994) au efectuat experimente în care unor subiecţi de origine japoneză sau americană, cu vîrste diferite li se arătau diferite obiecte cofecţionate din anumite materiale (de exemplu, o piramidă de plută). Apoi subiecţilor li se arătau două tăvi, pe care se aflau: pe una obiecte din acelaşi material, dar de forme diferite, iar pe cealaltă obiecte cu aceeaşi formă, dar confecţionate din materiale diferite; la sfîrşit, subiecţii erau întrebaţi care dintre acele obiecte semăna cu ceea ce văzuseră prima dată. Participanţii americani, majoritatea dintre ei, alegeau obiectele care aveau aceeaşi formă (de exemplu, o piramidă din plastic), în timp ce subiecţii japonezi se orientau în funcţie de material şi alegeau obiectele fabricate din plută. Au fost observate diferenţe mari în ceea ce priveşte modul de percepţie al realităţii atît la copii, cît şi la adulţi (abordare analitică, atomistă, axată pe obiect şi pe forma sa, în comparaţie cu abordarea holistică, continuă, axată pe substanţă).

Contrastul cultural dintre individualismul occidental şi colectivismul oriental este ilustrat de un mic experiment amuzant condus de psihologii sociali Sheena Yengar şi Mark Lepner (1999).

Între Orient şi Occident

În cadrul acestui experiment, psihologii le-au cerut unor copii de naționalități diferite (americani, chinezi şi japonezi) şi cu vîrste cuprinse între 7 şi 9 ani să rezolve nişte anagrame, avînd ca punct de pornire serii de cuvinte. Unora dintre copii li s-a cerut să facă o anumită categorie de anagrame; alții au fost lăsați să aleagă, iar celor din al treilea grup li s-a spus că psihologul vorbise cu mama lor, iar aceasta dorea ca ei să lucreze pe o anumită categorie de anagrame. La sfîrşit, cercetătorii au calculat cîte anagrame au fost rezolvate: copiii americani au demonstrat cel mai mare nivel de motivare atunci cînd au fost lăsați să aleagă singuri categoria de anagrame pe care vroiau să o rezolve. În schimb, au prezentat cel mai mic grad de motivare atunci cînd li s-a spus că o anumită categorie le-a fost impusă de mama lor. Copiii asiatici, dimpotrivă, au arătat o foarte mare motivare atunci cînd respectiva categorie li s-a spus că a fost aleasă de către mama lor. În acest fel, s-a observat o rezistență a copilului american, care îşi simțea autonomia amenințată, în opoziție cu plăcerea copilului asiatic, care susținea armonia şi apartenența la grup.

Am putea da mai multe exemple de astfel de experimente care demonstrează următorul fapt : cultura reprezintă un filtru puternic, ce desenează o realitate proprie fiecăruia, în funcție de apartenența sa, şi care este departe de a fi universală. Înțelegem că factorul cultural poate reprezenta o sursă de îmbogățire, dar în acelaşi timp este complex şi poate provoca neînțelegeri. Acest tip de înțelegere culturală necesită într-o primă fază o mişcare de recul şi capacitatea de analiză a propriei culturi şi a celuilalt, pentru a putea înțelege şi a avea succes în realizarea obiectivelor comune.

Şi despre diferenţele culturale din domeniul managerial au fost efectuate numeroase experimente. Sociologul olandez Geert Hofstede a condus un studiu în perioada anilor 1960-1970, ce a avut ca subiect 116.000 de angajaţi IBM de la filiale diferite din întreaga lume, iar punctul de plecare a fost un chestionar care evalua atitudinea şi valorile la locul de muncă. În aceeaşi ordine de idei, doi profesori, Fons Trompenaars şi Charles Hampden-Turner, au cules mii de răspunsuri despre valorile culturale dintr-o sută de ţări. Analizele lor factoriale, plus numeroase alte lucrări pe această temă au dus la descoperirea unor importante variabile sau dimensiuni, în jurul cărora sînt exprimate şi explicate diferenţele culturale, la diferite nivele. Aceste dimensiuni includ mai ales[1]:

- relaţia cu puterea: opune mecanismele de tip ierarhic (de exemplu, ţările arabe) unor mecanisme egalitare (de exemplu, ţările europene, în afară de Franţa, care este în acelaşi timp ierarhică şi contestatară);
- relaţia cu grupul: face trimiteri la sisteme care favorizează individualismul (SUA/Europa de Vest) sau, dimpotrivă, privilegiază colectivismul şi apartenenţa la grup (Asia, de exemplu);
- relaţia cu sentimentul de incertitudine: această dimensiune opune ţările care nu fac faţă prea bine situaţiilor imprevizibile, susţinînd stabilitatea şi ordinea (Japonia, Franţa), cu ţările mai flexibile, care acceptă schimbarea cu seninătate (Norvegia, Singapore);
- relaţia cu genul: opune ţări numite şi „masculine", unde sînt foarte importanţi banii, ambiţia şi statutul (Japonia, ţările anglo-saxone), cu ţările „feminine", unde valorile sînt reprezentate de calitatea vieţii, cooperare, susţinere şi acord (ţările nordice);
- relaţia cu timpul: evocă percepţii culturale diferite despre noţiunea de timp: ţări numite şi „secvenţiale", cu timpul bine

1. Mulţumiri lui Michel Moral, consultant al AXIS MUNDI şi autor al cărţii *Le Manager Global* (Dunod), pentru clarificările de specialitate oferite.

organizat, punctuale, axate în același timp pe prezent și pe diverse sarcini (SUA, Europa de Nord) în opoziție cu țările care amestecă timpul cu sarcinile și sînt foarte flexibile (de exemplu, Asia);
- raționamentele: există diferențe între țările care folosesc metodele inductive (China, Japonia) și cele care folosesc metodele deductive (Franța), între cele cu viziune analitică (SUA) și cele cu viziune sintetică (Asia, Franța);
- alte dimensiuni, reprezentate de modalitățile de comunicare (expresivă sau neutră, formală sau colocvială, directă sau indirectă), relația cu acțiunea (se pune pe primul plan persoana sau acțiunea), relația cu mediul (intern *versus* extern) etc.

În cadrul acestor studii, europenii și francezii se găsesc de cele mai multe ori în poziție intermediară între cei din Extremul Orient și din Occidentul american.

Concluziile managerului

Pe scurt, cultura acționează asemenea unui filtru puternic, care influențează atît ceea ce vedem, cît și ceea ce ignorăm, modul de a înțelege lumea și de a acționa, toate acestea într-o manieră mai mult sau mai puțin conștientă. Interlocutorul nostru este afectat de aceleași influențe culturale, ceea ce poate provoca un decalaj în percepții, așteptări și în modul de funcționare al fiecăruia și poate reprezenta o sursă de neînțelegeri. Adaptarea culturală este indispensabilă pentru a putea relaționa cu celălalt și se produce pe trei nivele:
- cunoașterea contextului cultural al celeilalte persoane (nivelul cunoștințelor);
- disponibilitatea de a recunoaște și de a lua în considerare cultura celuilalt (nivelul emoțional);
- capacitatea de a-ți schimba comportamentul pentru a te putea adapta (nivelul comportamental).

Mişcarea de recul, deschiderea, empatia, motivarea, competenţele relaţionale – toate acestea reprezintă arme pentru călătoria culturală în care „managerul obişnuit" (să îl luăm ca exemplu pe cel francez) va trebui să evite numeroase capcane[1]:

- În relaţia cu puterea, managerului francez, care aparţine unui sistem ierarhic (deşi contestatar), relaţiile de lucru egalitare din ţările scandinave ar putea să i se pară un pic prea familiare, orientate prea mult înspre ideea de înţelegere, chiar lipsite de respect din partea subordonaţilor.
- Individualismul managerului francez poate fi prost înţeles de către tradiţiile orientale mult mai colectiviste, care avansează ideea de apartenenţă la un grup şi virtuţile loialităţii şi cooperării. În dorinţa sa de a se impune, există posibilitatea ca acest manager să ţină prea puţin cont de riscul de a-şi umili interlocutorul sau de a fi frustrat de metodele de decizie care pun grupul pe primul loc.
- Modul de lucru francez, relativ intolerant la incertitudine, va încerca să prevină sau să gestioneze schimbarea prin abordarea unei proceduri de siguranţă (să impunem imediat o regulă!) care se află în opoziţie cu mediile mult mai familiare sau pragmatice în care schimbarea şi riscul sînt gestionate într-un mod mult mai calm şi senin.
- Managerul francez (care vine dintr-o ţară „feminină") ar putea fi considerat de către colegii anglo-saxoni[2] insuficient de muncitor sau de motivat, iar la rîndul său, va crede că aceştia sînt prea brutali sau unidimensionali.

---

1. Este foarte probabil ca prima capcană să fie reprezentată de stereotipul sau caricatura prin care cealaltă persoană este redusă la o sumă de atribute pe care se presupune că le posedă prin simplul fapt al apartenenţei la o anumită cultură. De fapt, celeilalte persoane i se neagă caracterul unic.
2. Autorul a lucrat în SUA şi Marea Britanie, ţări în care calificativele de *driven* („antrenant"), *intense* („conştiincios"), *committed* („implicat") sînt printre cele mai folosite cuvinte de apreciere în cadrul întîlnirilor anuale de evaluare.

- Managerul francez, obișnuit cu raționamentul său deductiv, ar putea fi acuzat de colegii americani analitici (care îi cer să aibă faptele ca punct de plecare, nu teoria) că nu este deloc pragmatic, iar la rîndul său, le-ar putea reproșa acestora o lipsă de subtilitate.

Există foarte multe astfel de exemple care prezintă importanța laturii culturale, de care managerul trebuie să țină cont. De altfel, nici nu este nevoie să mergi pînă la celălalt capăt de lume, pentru că în Franța există contraste culturale foarte vizibile uneori între Nord și Sud, între Paris și provincie, între oamenii de la oraș și cei de la țară etc. Diferențe culturale sînt peste tot...

Rețineți!

- Noul mediu economic, care se află sub semnul globalizării, oferă tot mai multă importanță managementului intercultural.
- Cultura este o colecție de trăsături distinctive, spirituale, materiale, intelectuale și afective caracteristice unui grup social. Ea cuprinde valori, tradiții și convingeri.
- Diferențele interculturale se manifestă în jurul unor dimensiuni importante, cum ar fi relația cu puterea, cu grupul, cu genul, cu timpul, raționamentul sau comunicarea.
- În cadrul studiilor, europenii și francezii se găsesc de cele mai multe ori în poziție intermediară între Extremul Orient și Occidentul american.
- Adaptarea culturală se produce prin cunoașterea culturii celuilalt, prin disponibilitatea de a o recunoaște și de a o lua în considerare și prin schimbarea comportamentului.
- Mișcarea de recul, deschiderea, empatia, motivarea, competența relațională – toate acestea reprezintă elemente esențiale pentru înțelegerea interculturală.

Vezi şi

Caracteristicile echipelor performante – Dilema prizonierului

Pentru mai multe detalii

Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, McGraw Hill, New York, 1997.

Moral, M., *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Dunod, Paris, 2004.

Nisbett, R., *The Geography of Thought*, Free Press, New York, 2003.

23. De la complicat la complex

Abordarea sistemică

Abordarea sistemică a apărut în anii '50, sub influenţa a două mari curente : teoria generală a sistemelor (Ludwig von Bertalanffy, 1947), care susţine că întregul este mult mai important decît suma părţilor din care este compus, şi cibernetica (reprezentată mai ales de Norbert Wiener), ce are ca punct de interes autoreglarea sistemelor prin intermediul proceselor de reciclare a informaţiei (literal, „feedbackul")[1]. Acest mod de abordare depăşeşte cadrul în mod artificial izolat al individului, pentru a studia contextul în care acesta evoluează şi interacţiunile care se produc. Abordarea

1. Un exemplu elocvent de sistem de autoreglare este cel al unei camere încălzite de un radiator cu termostat : acesta reciclează informaţia dată de temperatura ambientului, punîndu-se în funcţiune sau oprindu-se automat în funcţie de această temperatură, garantînd astfel stabilitatea termică a încăperii.

sistemică propune înlocuirea explicațiilor analitice și lineare moștenite din logica lui Newton cu o viziune holistică, circulară și interactivă. În centrul analizei se află sistemul, conceput ca un ansamblu de elemente interdependente, cu reguli de transformare și autocontrol impuse pentru a asigura funcționarea. În psihologie, reprezentanții acestei abordări, cum ar fi ilustrul Gregory Bateson, vor dezvolta mișcarea de terapie familială. Astfel, familia, ca sistem structural cu reguli proprii, devine obiect de studiu. Urmărind această idee, interacțiunile familiale problematice sînt cele care îi provoacă unui membru al sistemului simptome, această persoană fiind doar reprezentantul „sacrificat" al unei disfuncționalități globale, dar care, prin suferința sa, îi permite sistemului să-și mențină echilibrul sau „homeostaza".

Întregul reprezintă mai mult decît suma părților din care este compus

Sistemul este de altă natură decît componentele sale, lucru pe care o viziune analitică, ce se axează pe înțelegerea părților, nu-l poate înțelege pe deplin. Reducerea corpului omenesc la suma organelor din care este alcătuit înseamnă ignorarea tuturor proprietăților sistemului cu privire la organizare și reglare, la legăturile între părți, la vicarianță sau la suplinirea unor funcții prin alte funcții etc. Analiza separată a moleculelor de hidrogen și de oxigen nu ne face să anticipăm că din interacțiunea acestora sub forma H_2O se va obține ceva total diferit de cele două componente. De altfel, această apă va lua forme diferite (lichid, gheață, vapori) în funcție de mediul în care se găsește, subliniind astfel influența contextului. Sistemul pe care îl adoptăm ca referință este, de obicei, unul deschis (foarte rar autarhic sau închis), care interacționează cu alte sisteme deschise, de care este influențat: sistemul format numai din manager va intra în contact cu sistemul constituit împreună cu șeful său, care, la rîndul său,

face parte din sistemele mult mai mari ale echipei, ale companiei, ale sectorului concurenţial etc.

Circularitate şi retroacţiune

Fiecare sistem are propriile reguli de funcţionare şi reglare. Cauzalitatea lineară clasică (A este cauza lui B) trebuie înlocuită de o viziune sistemică, care este circulară şi în care fiecare este în acelaşi timp efect şi cauză prin intermediul fenomenelor de retroacţiune sau feedback (A este cauza lui B, care este cauza lui A etc.). Sistemul pe care îl formează un cuplu ilustrează o logică proprie, care nu este explicată doar de prezenţa celor două persoane, ci şi de relaţia dintre ele, ce determină o dinamică conjugală, aşa cum se arată în următorul exemplu.

Iată buchetul!

Domnul şi doamna se contrazic deseori din cauza faptului că domnul este considerat insensibil la nevoia doamnei de afecţiune şi că nu-i aduce suficient de des dovezi de iubire. Într-o seară, acesta se hotărăşte să îşi schimbe obiceiurile şi vine acasă cu un buchet de flori. Iată care este urmarea:
Dl: Draga mea, am venit acasă! Ţi-am adus flori!
Dna: Flori? Mulţumesc, dar de ce? Tu nu îmi aduci niciodată flori.
Dl: Pur şi simplu am vrut să îţi fac o surpriză.
Dna: Dar e ciudat. Tu nu prea faci astfel de gesturi.
Dl: Tocmai, am vrut să schimb acest lucru.
Dna: Vai, tu îmi ascunzi ceva. Nu-i un lucru normal.
Dl: Nu, nu, te asigur. Şi eu care credeam că îţi va face plăcere...
Dna: De-ajuns! Cum o cheamă?
Dl: Vai, ce mă enervezi. E ultima dată cînd mai fac un gest frumos pentru tine...
Iar buchetul i-a fost aruncat imediat doamnei în faţă.

O explicație cauzală lineară, care poate fi o capcană pentru oricine povestește această întîmplare, îi plasează pe fiecare dintre cei doi protagoniști din propria perspectivă (este vina sa !)[1] și nu rezolvă nimic. Ea nu permite înțelegerea circularității procesului care se desfășoară și în care intervenția fiecăruia dintre soți funcționează ca un feedback de întărire, contribuind la cercul vicios care provoacă această criză (și care le va alimenta pe următoarele). Conștientizarea naturii sistemice a procesului în care fiecare dintre cei doi alimentează furia celuilalt permite, în schimb, o înțelegere a acțiunilor și responsabilităților lor din cadrul acestei interacțiuni negative și o mai bună comunicare pentru detensionarea situației.

De la o lume complicată la o lume complexă

Abordarea sistemică ne prezintă o lume complexă, în care nu există un singur răspuns corect la o întrebare, și asta datorită interdependenței factorilor care domină sistemul. Faptul că acest sistem este la rîndul său cuprins de alte sisteme face ca o decizie luată să aibă rezultatele scontate sau rezultate surprinzătoare, poate chiar contraproductive[2]. În plus, chiar dacă pot anticipa anumite efecte, nu pot prezice cu certitudine modul în care să va desfășura un proces din cadrul unui sistem complex. Logica euclidiană conform căreia propoziția A sau non-A ar trebui să fie adevărată este combătută de concepția sistemică, conform căreia lucrurile sînt procese cu o evoluție permanentă, și nu structuri permanente. La un nivel superior, A și non-A sînt posibile concomitent. Astfel, ființa și

1. El : ea e total paranoică, e vina ei ! Ea : el nu e niciodată atent, nu e normal, sînt de compătimit !
2. Exemplu de efect greșit : se măresc primele de merit dintr-un departament pentru a încuraja creșterea cifrei de afaceri, dar în acest fel se favorizează reținerea informațiilor, nedivulgarea lor și descurajarea muncii în echipă, ceea ce duce la scăderea cifrei de afaceri.

nefiinţa se sintetizează în conceptul de a deveni celălalt. Logica sistemică este inclusivă şi neexclusivă : pot fi un manager directiv şi participativ, în funcţie de situaţie. Pot avea succes în carieră şi, în acelaşi timp, să menţin echilibrul personal.

Concluziile managerului

Eforturi comune de circularitate

Logica sistemică sugerează o mutare a centrului de interes de la individul izolat la contextul relaţional în care acesta acţionează. Pentru manager, ar fi foarte interesant să renunţe la cauzalitatea lineară pentru a aborda o viziune bazată pe interacţiune şi circularitate, datorită căreia să-şi dea seama că, de foarte multe ori, se află într-o poziţie care îi permite să acţioneze şi în care cuvîntul său are o anumită greutate. Să luăm un exemplu : un manager se plînge de atitudinea perfecţionistă şi foarte dură a şefului său, care îi distruge sistematic orice iniţiativă. O analiză sistemică ar putea arăta că, de fapt, noul şef se simte ameninţat în atribuţiile sale şi îşi apără legitimitatea în faţa subordonaţilor într-o manieră rigidă, iar o atitudine mai respectuoasă şi mai conciliantă a angajatului ar putea îmbunătăţi relaţia. Schimbarea atitudinii persoanei subordonate ar putea închide, de fapt, cercul virtuos în care şeful îşi simte confirmată poziţia ierarhică, acceptă mai mult contribuţiile persoanei respective, care, la rîndul lui, revine la sentimente mai bune faţă de şef şi îi arată mai mult respect etc.

Care este responsabilitatea sistemului în această situaţie?

Viziunea sistemică permite şi replasarea greşelilor, a erorilor de judecată, într-o perspectivă globală. Astfel, un comportament care nu îşi are locul într-o companie ridică semne de întrebare atît asupra persoanelor afectate de acest comportament, cît şi asupra sistemului care le-a permis apariţia. Comportamentul unui manager

perfid, care îşi pedepseşte cu asprime echipa, ne duce cu gîndul la practici individuale de pedepsire, dar şi la ansamblul de practici organizaţionale care au permis apariţia acestei situaţii (cultura organizaţiei, metodele de remunerare, procesul de raportare şi supraveghere etc.). Întregul sistem trebuie analizat şi refăcut, nefiind suficientă identificarea indicarea vinovatului.

Compania, o mare familie?

Companiile, la fel ca şi familiile, îşi au structurată istoria în jurul miturilor fondatoare, al întîmplărilor de viaţă, al conflictelor de loialitate, al jocurilor de alianţă şi de putere. Abordarea sistemică interpretează altfel aceste interacţiuni. Iată care este situaţia prin care trece un manager venit pe un post nou: întîmpină sentimente de loialitate faţă de fostul manager şi este respins de echipă, indiferent de eforturile pe care le depune ; pentru această echipă, acceptarea unuia înseamnă trădarea celuilalt[1]. Fuziunea dintre două companii poate reprezenta scena unei lupte dintre două logici şi două sisteme de convingeri şi apartenenţe diferite. Sistemica ne permite replasarea acestor interacţiuni într-un cadru conceptual bogat şi înscrierea individului într-un sistem mai larg de apartenenţă. Această abordare oferă şi grile de lectură pentru observarea mecanismului de funcţionare al unei echipe : natura misiunii grupului, fenomenele de coaliţie, jocurile de putere, de alegere a ţapilor ispăşitori, de delegare a anumitor sarcini, de amestecare a teritoriilor etc.

Mozart ne reaminteşte că „muzica se află între note". Sistemica ne plasează în aceste spaţii de interdependenţă dintre două persoane, în care se negociază starea de sănătate a sistemului.

Interdependenţa părţilor unui sistem face în aşa fel încît un şurub mic din carburator, în aparenţă neimportant, care cedează

1. Situaţia este similară conflictelor de loialitate familială prin care trec copiii în prezenţa părinţilor biologici şi a celor adoptivi, care îi pun în situaţii foarte dificile.

să oprească maşina în timpul unei traversări în deşert foarte importante. Etica Patriarhilor[1] ne învaţă: „Nu dispreţui nici un om şi nici un lucru, pentru că nu există om care să nu aibă timpul lui şi lucru care să nu-şi găsească locul". O morală foarte sistemică!

Reţineţi

- Abordarea sistemică se naşte în anii '50, în urma convergenţei dintre teoria generală a sistemelor şi cibernetică.
- Această abordare depăşeşte cadrul în mod artificial izolat al individului, pentru a studia contextul în care acesta evoluează şi interacţiunile care se produc.
- Abordarea sistemică insistă asupra faptului că întregul are o altă natură şi este mai mult decît suma părţilor care îl compun. Circularitatea proceselor şi fenomenele de retroacţiune sînt chei care deschid o lume complexă.
- Există paralele importante între organizaţie şi familie, obiect de studiu al terapiilor sistemice familiale. Aceste două sisteme pot fi analizate plecînd de la instrumentele sistemice.

Vezi şi

Caracteristicile echipei performante.

Pentru mai multe detalii

Kourilsky, F., *Du désir au plaisir de changer*, ediţia a III-a, Dunod, Paris, 1997.

Malarewicz, A., *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2005.

Senge, P., *La Cinquième Discipline*, Editions Generales First, Paris, 2000.

1. La evrei, *Pirke Avot* este o culegere de maxime a înţelepţilor Isaraelului despre era creştină.

24. Unitatea înseamnă putere?

Caracteristicile echipelor performante

Munca în echipă reprezintă esența performanței organizaționale. Tipul de organizație propus de Taylor, bazat pe ierarhie, este tot mai des înlocuit de mecanismele de funcționare în rețea, care invocă mult mai des necesitatea de a lucra împreună în grupuri cu o durată variabilă. Reunirea la o singură persoană a tuturor competențelor necesare este un țel greu de îndeplinit, din cauza complexității și rapidității evoluției mediului în care trăim. De aceea trebuie să lucrăm împreună! Acest tip de funcționare colectivă are mai multe avantaje: două minți fac mai mult decît una, permițînd astfel colectarea unui ansamblu mai larg și mai bogat de cunoștințe și competențe, care pot ajuta la luarea unei decizii sau la adaptarea la o situație în cunoștință de cauză; permite prezentarea a două puncte de vedere diferite, pentru a se lua cea mai bună decizie[1]; face în așa fel încît o decizie luată de comun acord să fie mult mai luată în seamă și folosită de către persoanele care au participat la luarea ei etc. Dar există și dezavantaje: este un proces care cere mult timp și energie pentru a aduna toate persoanele, pentru a le coordona acțiunile și pentru a se ajunge la o decizie colectivă; apar fenomene specifice grupurilor care influențează procesul de luare a deciziilor, cum ar fi presiunile pentru conformare (vezi și secțiunea 13), prin care se ajunge la un mod de gîndire unic, ce limitează creativitatea și valorile, la un efect de polarizare înspre manager sau înspre

1. Psihologia dezvoltării subliniază, în cadrul importanței pentru evoluția persoanei, ceea ce numim „conflictul sociocognitiv", așadar confruntarea dinamicii propriilor cunoștințe cu cele ale celeilalte persoane, depășindu-se astfel diferențele și ajungîndu-se la o soluție comună, considerată cea mai corectă.

grupul majoritar şi/sau la decizii mult mai riscante[1] ; dimpotrivă, are loc radicalizarea propunerii pentru susţinerea unei teorii minoritare, riscul unui consimţămînt tacit, care nu mulţumeşte pe nimeni[2] etc.

Construirea unei echipe

Cum se formează echipele ? Tuckman (1965)[3] propune un model generic în cinci etape, care defineşte dezvoltarea echipelor :

- Etapa iniţială, de „formare" (*forming*) a grupului, este axată pe definirea obiectivelor acestuia ; în aşteptarea clarificării rolurilor fiecăruia, membrii echipei sînt dominaţi de incertitudine şi prudenţă ; apar primele reguli de funcţionare.
- Etapa de „antrenare" (*storming*) stă sub semnul conflictului dintre raţiunea personală şi conducătorul grupului. În acest stadiu apare leadershipul (doar în situaţia în care nu a fost stabilit în prealabil) şi atribuţia responsabilităţilor.
- Etapa de „normalizare" (*norming*) este marcată de apariţia unei norme de grup, a unei identităţi de echipă şi de dezvoltarea unor relaţii mai strînse între membri. În această fază, persoanele recalcitrante sînt rugate să se conformeze grupului şi, astfel, se întăreşte coeziunea.
- Etapa de „funcţionare" (*performing*) stă sub semnul operaţiunilor. Energia cheltuită înainte pentru stabilirea regulilor de funcţionare şi pentru cunoaşterea membrilor se consumă în acest caz pe sarcinile ce trebuie realizate.

---

1. Efectul polarizării arată că atitudinile grupului pot fi mai extreme decît cele ale indivizilor care-l compun, contrar opiniei curente conform căreia grupul incită la prudenţă sau la moderaţie.
2. Vezi afirmaţia lui Winston Churchill, în opinia căruia „Cămila este un cal pus la punct de un comitet".
3. „Development sequences in small groups", *Psychological Bulletin*, 63.

- În sfîrşit, ultima etapă este cea a „destrămării" (*adjourning*), cînd echipa se pregăteşte de dizolvare, deoarece obiectul creării sale nu mai există (de exemplu, realizarea unui proiect pentru o echipă făcută special pentru el).

Exerciţiile de coeziune ale echipei (*team building*) au de multe ori ca background gradul de dezvoltare sau de maturitate a unei echipe. La fel ca oamenii, echipele pot rămîne blocate la o fază de dezvoltare sau nu pot rezolva toate provocările aduse de această etapă, ceea ce le împiedică să funcţioneze într-un mod performant (dezacord asupra obiectivelor sau a viziunii, luptă pentru putere, comunicare deficientă etc.)

Coaching de echipă

Am fost solicitaţi să facem un coaching de echipă pentru un comitet de directori de la o filială a unui concern. Liderul unei echipe, ales de comitetul central de directori, a înlocuit un şef charismatic şi foarte apreciat. Acesta se vede prins într-un „conflict de loialitate", membrii echipei acceptîndu-i cu greu calitatea de lider, cu atît mai mult cu cît acesta este mult mai directiv, contrastînd cu managementul precedent. El a implementat o strategie nouă, despre care membrii echipei nu au fost foarte bine informaţi. Ca urmare, strategia nu a fost pusă în practică de către aceştia. Dificultăţile relaţionale care existau din perioada fostului şef se accentuează şi astfel putem observa: coaliţii (efemere) şi lupte pentru putere, certuri care se transformă cel mai adesea în conflict deschis, neînţelegeri profunde între membrii echipei din cauza lipsei comunicării, competiţia care devine mai presus decît cooperarea. Întîlnirile echipei sînt neproductive (agenda nu este la zi, procesul decizional dă rateuri, se înregistrează absenţe, lipsă de punctualitate etc.).

Dar, de fapt, ce face o echipă performantă?

Caracteristicile unei echipe performante

Trecînd peste elementele specifice legate de contextul intervenţiei, numeroase studii sugerează că echipele performante au caracteristici comune :

- mărimea grupului : cu cît este mai mare, cu atît creşte riscul de a deveni eterogen şi dificil de gestionat. Dacă vorbim despre mai mult de cincisprezece persoane, deja coordonarea devine problematică. Un grup format din cinci pînă la şapte persoane pare eficient pentru a se putea împăca diversitatea şi agilitatea decizională (numărul impar garantează contrastul).
- claritatea obiectivelor : echipele performante ştiu exact ce obiective au şi cum le pot atinge ;
- angajamentul membrilor : aceştia reprezintă actorii şi susţinătorii viziunii echipei, punîndu-şi într-un mod loial la dispoziţie energia în serviciul angajamentului colectiv ;
- competenţe esenţiale şi complementare : membrii îşi reunesc cunoştinţele şi competenţele-cheie, pe care le pun la dispoziţia obiectivelor grupului ; personalităţile şi punctele forte, precum şi punctele slabe ale membrilor sînt, de altfel, complementare şi se exprimă într-un mod sinergetic ;
- comunicarea şi negocierea : membrii echipei comunică în mod clar şi eficace şi ştiu să negocieze între ei într-un mod flexibil, pentru a se adapta la situaţii noi ;
- încrederea şi susţinerea reciprocă : membrii grupului se respectă şi au încredere în capacităţile fiecăruia, grupul fiind structurat pentru a primi, dezvolta şi evalua persoanele într-o manieră motivantă ;
- calitatea leadershipului : managerul, liderul, coachul, şeful de echipă performant clarifică viziunea şi obiectivele, insuflă încredere, permiţîndu-i fiecăruia să se dezvolte şi să contribuie la activitatea grupului.

Concluziile managerului

În general, deciziile colective sînt mult mai precise, mai creative şi mai bune din punct de vedere calitativ decît deciziile individuale, chiar dacă acestea din urmă sînt mai rapide. Totuşi, se întîmplă foarte des ca echipele să funcţioneze într-un mod nesatisfăcător. Sinergiile aşteptate de la funcţionarea grupului nu se materializează : 1+1 este rareori egal cu 2, de multe ori rezultînd chiar mai puţin, aşa cum o demonstrează în mod repetat fuzionările companiilor care distrug valoarea patrimonială pentru compania cumpărătoare[1].

Obstacole în calea performanţei colective

Modelul lui Tuckman de dezvoltare a grupurilor (formare, antrenare, normalizare, funcţionare, destrămare) a inspirat apariţia unui anumit număr de modele de formare a echipelor, modele utilizate în coaching şi care permite identificarea şi remedierea obstacolelor care ar putea să apară în funcţionarea performantă a grupului. Care sînt aceste obstacole pe care le întîlnim în mod repetat ?

- O lipsă a claritătii în privinţa valorilor sau obiectivelor grupului, rezultînd din dezvoltarea insuficientă a echipei, care se blochează în etapele iniţiale. Incertitudinea cu privire la rolul fiecăruia va continua, iar relaţiile dintre membrii grupului vor fi în continuare caracterizate de prudenţă şi disconfort.
- Contestarea de durată a liderului împiedică depăşirea etapei de antrenare. În interiorul grupului se formează grupuri mai mici, care îşi apără interesele individuale prin lupte interne, reducînd activitatea sinergetică a membrilor.

1. În majoritatea cazurilor, studiile despre fuzionări/achiziţii sugerează o distrugere a valorilor pentru acţionarii companiei cumpărătoare, care „va plăti peste nivelul pieţei" (capitalizarea bursieră a grupului la ceva timp după fuziune şi inferioară sumei celor două capitalizări bursiere din perioada anterioară fuziunii).

- Etapa de normalizare nu permite membrilor care şi-au rezolvat problemele de leadership şi şi-au clarificat rolul în echipă să îşi creeze relaţii îndeajuns de strînse şi bazate pe încredere. Un grad insuficient de comunicare face în aşa fel încît între membrii echipei să se vorbească puţin şi să se asculte şi mai puţin.
- Etapa de funcţionare poate fi împiedicată atît de limitele menţionate mai sus, cît şi de dificultăţile operaţionale ale echipei, căreia îi vine greu să transpună obiectivele în indicatori de funcţionare clari şi să funcţioneze eficient în momentul executării (lipsa coordonării în activitate, întîlniri anarhiste, lipsa urmăririi proiectului, dificultate în evaluarea rezultatului acţiunilor etc.).

Maturizarea şi performanţa grupului

Caracteristicile echipelor performante le determină pe acestea să depăşească cu succes diferitele etape de dezvoltare, demonstrînd, în general, un nivel ridicat de maturitate. Aceasta se exprimă la diferite nivele şi mai ales prin angajarea tuturor în efectuarea unui obiectiv precis; fiecare membru al echipei devine astfel purtătorul viziunii grupului (chiar şi în absenţa liderului), la fel cum celulele corpului sînt purtătoare ale codului genetic al întregului şi îşi îndeplinesc rolul specific pentru acesta; sentimentul de apartenenţă este puternic; comunicarea este bună: sînt luate în seamă părerile personale, sentimentele tuturor sînt exprimate în mod liber şi spontan, confruntările şi feedbackul sînt încurajate, cu respectul cuvenit fiecărei poziţii; diferenţele de personalitate sînt văzute ca nişte elemente ce îmbogăţesc echipa, ca un factor de creativitate încurajat, şi nu ca obstacole în calea unei gîndiri unice; rolurile şi procedurile sînt flexibile; în sfîrşit, în mod esenţial, leadershipul este, pe cît posibil, cel care garantează aceste condiţii.

Reuniunile sau seminariile în echipă ne permit să muncim asupra maturităţii şi coeziunii grupurilor. Activităţile de coaching

în echipă şi team buildingurile iniţiate de lider reiau foarte des principalele scopuri. Astfel:

- Clarificarea obiectivelor şi acordul tuturor asupra aceleiaşi strategii poate face obiectul unui exerciţiu în care fiecare membru trebuie să plece de la o reflexie individuală prealabilă, fiind necesar să prezinte grupului (care ascultă!) viziunea sa asupra scopurilor strategice şi operaţionale, analiza SWOT[1] şi recomandările sale; grupul trebuie să sintetizeze contribuţiile tuturor, pentru a ajunge la viziunea de grup.
- Lucrul asupra unei mai bune comunicări se poate baza pe instrumente diagnostice de percepţie pentru propria persoană şi pentru ceilalţi (vezi şi secţiunea 20, despre stilurile sociale), care ne ajută să înţelegem că diferenţele, care erau în trecut o sursă de neînţelegere, pot fi şi o sursă de eficacitate crescută pentru grup; comunicarea poate fi facilitată şi de stilurile de lucru *one to one* şi *one to many*, în care fiecare membru primeşte feedbackuri asupra modului său de funcţionare şi sfaturi de lucru pentru îmbunătăţirea acestuia; mai există şi exerciţii care pot arăta interesul unui demers mai curînd de cooperare decît de competiţie.
- Lucrul operaţional se poate baza pe o analiză a grupului, urmărită în timp de un observator extern, pentru identificarea şi îmbunătăţirea metodelor decizionale şi a eficienţei interacţiunilor în favoarea comitetelor executive sau directoare.

Reţineţi!

- Complexitatea şi rapiditatea evoluţiei mediului fac în aşa fel încît lucrul în echipă să devină esenţial.
- Dezvoltarea unei echipe apare sub forma unui proces alcătuit din cinci etape: formarea, antrenarea, normalizarea, funcţionarea şi destrămarea.

1. Analiza SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) este analiza strategică a punctelor forte/slabe, a oportunităţilor/riscurilor unui grup la un moment dat.

- O echipă performantă este caracterizată de claritatea obiectivelor, angajamentul membrilor, prezența competențelor esențiale și complementare, o bună comunicare, încredere și susținere reciproce și un leadership de calitate.
- Echipele care nu s-au maturizat suficient de mult sînt caracterizate de o confuzie a obiectivelor, de lupte pentru putere, de o comunicare insuficientă, de o lipsă a încrederii între membrii echipei și de disfuncționalități operaționale.
- Seminariile de echipă pot ameliora maturitatea acesteia prin intermediul exercițiilor pentru împărtășirea unei viziuni comune, pot îmbunătăți comunicarea, dezvoltarea sentimentului de încredere și îndeplinirea sarcinilor.

Vezi și

Influența socială normativă – Stilurile sociale – Dilema prizonierului

Pentru mai multe detalii

Cardon, A., *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

Giffard, M., Moral, M., *Coaching d'équipe*, Armand Colin, Paris, 2007.

Dyer, W.G., *Team building : Current Issues and New Alternatives*, ediția a III-a, Addision-Wesley, 1994.

25. Cum gestionați?

Stresul managerului

„Atît timp cît omul se va şti muritor, el nu va fi cu adevărat relaxat." Woody Allen răspunde în manieră personală la dezbaterea despre stres. De la o lipsă de „relaxare" la o suferinţă care poate avea consecinţe dramatice, stresul[1] acoperă realităţi foarte eterogene. La locul de muncă, stresul poate fi alimentat de un amestec între presiunea pentru mai multă performanţă, funcţionarea sub semnul urgenţei, nesiguranţa serviciului, teama de a nu fi la înălţime, ambiguitatea sau conflictul de roluri, relaţiile deficiente cu superiorii ierarhici, cu colegii sau cu subordonaţii, atmosfera nocivă de la serviciu, schimbările, restructurările, dezechilibrul între viaţa personală şi cea profesională, tensiunile familiale provocate de problemele de la locul de muncă etc. Dar, de fapt, ce este stresul?

Ce este stresul?

„Părintele" teoriei moderne a stresului, Hans Selye, îl defineşte ca „răspunsul nespecific al organismului la acţiunea externă a unor factori de natură variată". Stresul este, astfel, o reacţie normală, inevitabilă, de multe ori folositoare, dar în acelaşi timp şi o potenţială sursă de dereglare, dacă este prea frecventă sau prea intensă. Selye transpune în teorie sindromul general de adaptare (1956), format din trei etape:

1. Termen împrumutat din limba engleză, care înseamnă „constrîngere", „efort", „tensiune", şi care provine din latinescul *stringere* („a strînge") şi din franceza veche, presupunîndu-se că din el a rezultat cuîntul *detresse* („nenorocire", „strîmtorare").

- reacţia de alarmă, fază de şoc ce permite o mobilizare instantanee a resurselor pentru o adaptare performantă;
- a doua fază, cea de rezistenţă, ce reprezintă o adaptare mai durabilă la situaţie;
- în sfîrşit, dacă situaţia se prelungeşte, apare reacţia de epuizare.

Nimeni nu se comportă la fel în faţa stresului, iar teoriile ce au urmat vor pune mai mult accentul pe individ şi percepţia sa asupra situaţiei. R. Lazarus (1966) insistă asupra dimensiunii subiective a stresului. În opinia sa, sînt foarte importante evaluarea pe care persoana în cauză o face în privinţa situaţiei şi percepţia referitoare la resursele ce pot fi folosite. În principiu, persoana se întreabă două lucruri: „Este o ameninţare/o problemă" şi, dacă da: „Am resursele necesare pentru a-i face faţă?". R. Karasek (1981) insistă în mod special asupra importanţei a trei dimensiuni diferite ale stresului la locul de muncă: cerinţele sarcinii, gradul de control al persoanei şi susţinerea socială din partea colegilor şi a superiorilor ierarhici.

Factorii de stres

Stresul este declanşat de un eveniment, care poate fi considerat un factor de stres sau un agent stresor. De exemplu, vreţi să jucaţi tetris pe calculator sau să terminaţi un sudoku, cînd, brusc, intră şeful în biroul dumneavoastră... Primele studii despre stres s-au axat pe analiza principalilor factori declanşatori (agenţi stresori) ai acestei stări.

Scala Holmes-Rahe

Factorii de stres

Holmes şi Rahe au analizat timp de treizeci de ani mai mult de cincii mii de pacienți ce sufereau de boli cardiace, iar în 1967 au creat o scală importantă, ce conține patruzeci şi trei de evenimente de viață, ordonate în funcție de impactul lor asupra vieții persoanelor. Scorul total de stres pentru un individ era obținut prin adunarea punctajelor aferente evenimentelor de viață semnalate de persoana respectivă. Primele elemente ale acestei scale sînt prezentate în tabelul de mai jos.

Cîteva dintre cele 43 de evenimente de viață din scala stresului

Evenimente	Impactul în privința stresului
Decesul soției/soțului	100
Divorț	73
Separare conjugală	65
Detenție	63
Decesul unui membru apropiat al familiei	63
Accident sau boală personală	53
Căsătorie	50
Pierderea locului de muncă	47
Reconciliere conjugală	45
Pensionare	45
Schimbarea serviciului	39
Modificări ale situației financiare	38
Neînțelegeri cu şeful	23

Această scală prezintă principalele surse de stres, atît personale, cît şi profesionale. Printre altele, scala subliniază faptul că atît factorii negativi, cît şi cei pozitivi pot da naştere unei stări de stres, întrucît acesta apare în primul rînd în urma unei cerințe de adaptare la mediu. Cu toate acestea, scala nu s-a dovedit a fi

foarte utilă în predicţia viitorului indivizilor, şi asta pentru că unul dintre elementele esenţiale este reacţia personală a fiecărui individ în raport cu factorul stresor. Reluînd exemplul precedent, al şefului care dă buzna în biroul dumneavoastră în timp ce vă jucaţi la calculator, puteţi ajunge foarte repede la concluzia că nu reprezintă o problemă şi puteţi gestiona situaţia arătîndu-i scorul la care aţi ajuns, vorbindu-i despre nevoia de destindere după acel proiect dificil pe care l-aţi finalizat cu succes sau puteţi ajunge la concluzia, după o scurtă analiză, că vă găsiţi într-o situaţie delicată şi... începeţi să vă stresaţi.

Consecinţele stresului

Consecinţele negative ale stresului reprezintă eşecul persoanei în adaptarea la cerinţele mediului în care trăieşte. Aceste efecte pot fi observate urmărind trei dimensiuni importante:

- Pe plan fizic, stresul apare sub forma oboselii, a tensiunilor musculare, a durerilor de cap sau de burtă, a insomniilor, a lipsei poftei de mîncare, a bolilor de piele şi chiar a bolilor coronariene sau cardiovasculare.
- Pe plan psihologic, manifestările stresului includ: iritabilitatea, pierderea încrederii de sine, scăderea motivării, a creativităţii, pierderea concentrării, dezvoltarea stărilor depresive.
- Pe planul comportamental şi emoţional, stresul poate lua forma agresivităţii, a crizelor de plîns, a izolării sociale, a consumului ridicat de alcool, de tutun, de zahăr, de cofeină sau de medicamente.

Gestionarea eficientă a stresului trebuie făcută, în mod ideal, la toate aceste nivele.

I se întîmplă deseori directorului vostru de resurse umane să facă asta?
De fiecare dată cînd pregătește un plan de concedieri

Concluziile managerului

Prevenirea și gestionarea stresului se poate face, în mod schematic, în două moduri: prin diminuarea surselor de stres și/sau prin dezvoltarea capacităților necesare pentru a-i face față. Eficiența maximă poate fi obținută prin intermediul unei acțiuni combinate a celor trei planuri identificate mai sus[1].

Autoobservarea și relaxarea

La nivel psihologic: prin autoobservare, care constă în a ne facem timp să ne ascultăm corpul și semnalele pe care acesta ni le trimite (tensiuni, dureri, alte dificultăți somatice etc.), pentru a înțelege modul în care intrăm în starea de stres și care sînt factorii declanșatori. Întrucît corpul nu poate face față simultan la două

1. Vezi mai ales André, Légeron, Lelord (1998).

situaţii contrare, este foarte eficientă contracararea situaţiilor de stres prin tehnici de relaxare musculară a punctelor obişnuite de tensiune, cum ar fi maxilarul, gîtul, umerii şi spatele, asociate cu o respiraţie lentă şi profundă, precum şi cu o vizualizare mentală a unor imagini relaxante şi pozitive.

Examinarea convingerilor limitative şi a gîndirii pozitive

La nivel psihologic, o scădere a stresului trece de cele mai multe ori printr-o reexaminare a convingerilor personale cu un caracter foarte puternic de constrîngere sau excesive, care ne influenţează felul de fi sau de a acţiona. Este vorba despre eliberarea din monologul tiranic interior de genul „trebuie să dau tot ce am mai bun", „trebuie să-i mulţumesc pe toţi mereu", „munca mea trebuie să fie perfectă, dacă nu, mai bine nu fac nimic" ; despre anticipările de eşec anunţate de gîndirea automată de tipul „nu voi reuşi", care ne blochează soluţionarea problemelor. Această muncă de restructurare cognitivă (vezi secţiunea 4 despre cognitivism) permite eliberarea de sub dominaţia imperativelor paralizante, diminuarea autocriticii, recunoaşterea aspectelor satisfăcătoare ale propriei munci, progresele realiste care trebuie atinse şi reevaluarea pozitivă a valorii propriilor acţiuni.

Afirmarea personală, igiena vieţii şi susţinerea socială

La nivel comportamental şi emoţional, gestionarea stresului se produce prin intermediul unei afirmări de sine, care nu este nici agresivă şi nici inhibată, în care individul îşi evidenţiază nevoile, acordînd respectul cuvenit poziţiei celeilalte persoane : dezvoltarea capacităţii de refuz şi deprinderea tehnicii de afirmare (refuzul în genul unui „disc zgîriat", fără autojustificare defensivă, căutarea empatică, dar fermă a unei soluţii, capacitatea de a şti cum se răspunde unei critici etc.) ; expresia asumată a emoţiilor (vezi şi secţiunea 19 despre inteligenţa emoţională) ; o gestionare

eficientă a timpului (*to do lists*, evitarea tergiversării, refuzul). Gestionarea stresului se face şi prin adoptarea unei bune igiene de viaţă : o alimentaţie mai sănătoasă (mai puţin zahăr, fără ronţăieli, mai multe fructe şi apă) ; somn, element-cheie pentru regenerarea forţelor psihice şi psihologice ; activitatea fizică, cu efecte antidepresive şi antianxietate demonstrate ; reducerea consumului de băuturi alcoolice, de tutun, cafea şi medicamente. În sfîrşit, dar foarte important, gestionarea stresului se face şi cu ajutorul susţinerii sociale (susţinere afectivă, materială, informaţională), dar şi cu ajutorul colegilor de birou, cu soţul/soţia, cu prietenii, prin evitarea izolării.

O dovadă a competenţelor noastre este soluţionarea zilnică a peste 90% dintre problemele pe care le întîlnim, fără ca acestea să devină factori importanţi de stres. Iată cîteva ponturi pentru cei 10% ce au rămas...

Reţineţi !

- Stresul poate fi definit, în termenii lui Hans Selye, ca „răspunsul nespecific al organismului la acţiunea externă a unor factori de natură variată".
- Reacţia individului la stres este total personală şi depinde de evaluarea pe care acesta o face problemei şi de capacitatea sa de a-i face faţă.
- Consecinţele negative ale stresului pot fi observate pe trei planuri: fizic, psihologic şi comportamental. Tehnicile antistres urmăresc diminuarea stresului sau creşterea capacităţii individului de a-l gestiona.
- O gestionare eficientă a stresului trebuie să se facă la trei nivele: autoobservarea şi relaxarea; restructurarea cognitivă; tehnicile de afirmare personală, exprimarea emoţiilor, gestionarea timpului, căutarea unei mai bune igiene de viaţă şi a susţinerii sociale.

Vezi şi

Cognitivism – Inteligenţă emoţională – Fericirea managerului

Pentru mai multe detalii

André, C., Légeron, P., Lelor, F., *La Gestion du stress*, ediţia Bernet-Danilo, colecţia „Essentialis", 1998.

Angel, P., Amar, P., Gava, M.-J., Vaudolon, B., *Développer le bien-être au travail*, Dunod, 2005.

Cungi, C., *Savoir gérer son stress*, ediţia a III-a, Editions Retz, Paris, 2004.

26. Şi dacă aţi fi coach?

Managerul coach

Coaching-ul[1] a înregistrat o dezvoltare importantă în Franţa în ultimii cincisprezece ani. El este definit ca o acţiune de ajutorare prin însoţire a unei persoane sau a unui grup de persoane în realizarea unui obiectiv profesional sau personal. Prin intermediul unui parteneriat care favorizează autonomia, coach-ul îşi ajută clientul îndrumat să îndepărteze obstacolele din calea dezvoltării sale, să descopere resurse şi competenţe noi, să îşi îmbunătăţească performanţele şi să îşi arate potenţialul. Inspirat iniţial din domeniul

1. În limba engleză, *to coach* înseamnă „a antrena", „a motiva"; termenul provine din francezul *coche* (care, la rîndul lui, este derivat din cuvîntul unguresc *kocsis*), care desemna în secolul al XVI-lea o diligenţă trasă de cai destinată transportului de persoane, condusă de un *cocher* (vizitiu) cuvînt care îl reprezintă foarte bine pe asistentul îndrumătorului.

sportului, unde antrenorul reprezintă persoana care îl ajută pe campion în dezvoltarea performanţelor fizice, psihice şi emoţionale, coaching-ul pătrunde treptat şi în domeniul afacerilor, confruntîndu-se cu obiective similare în termeni de căutare a excelenţei.

Coaching-ul: de ce să apelăm la el?

Coaching-ul înregistrează un progres rapid în rîndul directorilor şi al managerilor. Cele mai frecvente situaţii care necesită ajutorare prin însoţire includ obţinerea unui post nou, dezvoltarea eficienţei personale, managementul unei echipe sau problemele relaţionale. Aportul coach-ilor poate fi sintetizat în jurul a trei elemente:

- crearea unei coaliţii relaţionale bazate pe încredere, cu scopul favorizării unui parteneriat între coach şi persoana îndrumată;
- capacitatea de a clarifica şi a determina apariţia unei cereri şi a unui contract de muncă prin identificarea adevăratelor nevoi şi scopuri ale persoanei îndumate;
- efectul de stimulare reprezentat de coach, care permite o mişcare de recul, un efect de oglindă, lărgirea perspectivelor şi învăţarea unor comportamente şi convingeri mult mai mobilizatoare pentru persoana îndrumată.

O mai bună performanţă în realizarea obiectivelor

În cadrul unui studiu universitar de psihologie despre evaluarea coaching-ului (2006), autorul a descoperit că acest concept este tradus printr-o mai bună performanţă în realizarea unor obiective fixate în prealabil. Printre explicaţiile date de persoanele îndrumate, se numără „verbalizarea", „o mişcare de recul", „descoperirea secretelor lecturii", „ o mai bună înţelegere de sine şi a celorlalţi", „existenţa unui spaţiu pentru experimentare şi pentru pregătirea de acţiune", „ajutorul oferit de o privire în afară pentru a căpăta încredere în sine", „sentimentul de a fi ascultat şi susţinut".

De altfel, persoanele îndrumate menționează printre principalele elemente ale schimbării lor „motivația de a evolua", „calitatea relației cu coach-ul" și „calitățile personale" ale acestuia, „feedbackul care le susține acțiunea". Tot ele recomandă coaching-ul pentru „o acaparare mai eficientă a mediului de muncă", „ajutorul dat pentru planurile de viitor", „depășirea fazelor de tranziție și de schimbare profesională" și pentru a „lucra asupra comportamentelor exacte în situații concrete".

Manager sau coach: este necesară o alegere?

Unul dintre aporturile esențiale ale îndrumătorului este de a restabili viziunea externă a obiectivelor și a sistemului de apartenență cu care se confruntă persoana îndrumată. Această poziție în oglindă este cu atît mai importantă cu cît este necesar să reflecte și să redea în cel mai obiectiv mod posibil întrebările, resentimentele și feedbackurile despre situațiile prin care trece persoana îndrumată. În concluzie, dificultatea inițială a managerului coach provine din ambiguitatea poziției sale : el nu este doar o parte componentă – structurantă chiar – a sistemului în care își desfășoară activitatea colaboratorii săi, ci se află și într-o poziție ierarhică, cu obiective diferite și o anumită capacitate de constrîngere. Calitățile importante de externalitate, obiectivitate și neutralitate lipsesc în acest caz. Poziția „managerului-coach" riscă să fie complet irealistă și de nerespectat? Nu neapărat, pentru că ceea ce trebuie și ceea ce poate face managerul, asumîndu-și din plin drepturile și sarcinile ce vin odată cu poziția sa ierarhică, este să adopte o poziție de coach, în sensul acordării unui ajutor prin îndrumare și dezvoltare a colaboratorilor săi pentru obținerea unei eficacități individuale și colective. Această poziție se bazează pe o anumită filozofie, atitudine și cîteva tehnici :

- O filozofie potrivit căreia, în primul rînd, colaboratorul este o ființă umană în devenire, cu un potențial ce poate fi dezvoltat,

iar managerul-coach trebuie să creeze un spațiu pentru a favoriza exprimarea acestui potențial și controlul asupra sa.

- O atitudine prin care managerul coach se bazează pe încredere și reconstruire în relația cu persoana îndrumată ; trebuie să știi să rezolvi probleme, să iei decizii, să gestionezi, dar și să îl soliciți pe celălalt și să îl pui în situația de a găsi propriile rezolvări. Această încredere poate fi o sursă foarte mare de încurajare și stimulare pentru cealaltă persoană (vezi secțiunea 12).
- În sfîrșit, tehnicile de ajutor prin însoțire, care permit clarificarea nevoilor fiecărei persoane, subliniind calități cum ar fi : să asculți, să pui întrebări, empatia, capacitatea de feedback și confruntare pentru a determina progresul celeilalte persoane și pentru a crea o dinamică relațională pozitivă.

Concluziile managerului

Să facem un mic rezumat : managerul-coach este înainte de toate un manager cu toate responsabilităţile pe care le implică această funcţie : planificare, organizare, gestionare şi control, care adoptă o poziţie de coach cu colaboratorii săi (dar şi cu colegii sau superiorii săi ierarhici, dacă este cazul). Această poziţie pune în centrul acţiunii sale o atitudine şi cîteva tehnici menite să favorizeze creşterea competenţei, dezvoltarea şi autonomia colaboratorilor săi pentru a-i face mai performanţi.

Un demers de construcţie în comun

Managerul-coach pleacă de la ideea că persoana îndrumată posedă potenţialul necesar găsirii propriilor soluţii, iar de cele mai multe ori, trebuie să acţioneze ca un catalizator, ca un element facilitant, mobilizîndu-şi energia. Abordarea pe care o foloseşte, cînd este posibil (de exemplu, în situaţiile în care nu este nici o urgenţă, cînd există un răspuns evident, cînd cealaltă persoană se descurcă singură sau în aşteptarea unei autonomii crescute...), se manifestă prin scăderea gradului de impunere a viziunii personale şi prin mobilizarea persoanei să participe activ la găsirea soluţiilor cu ajutorul unui sistem socratic de întrebări (Cum te pot ajuta să rezolvi această problemă ? De ce ai nevoie ? Ce îţi lipseşte ca să reuşeşti ?), prin delegare şi încredere.

Însoţirea către dobîndirea autonomiei

Unul dintre obiectivele managerului-coach este dezvoltarea şi dobîndirea autonomiei de către colaboratorii săi[1]. Capacitatea şi nevoia de autonomie nu sînt la fel pentru toată lumea, astfel încît

1. Dezvoltarea autonomiei este o idee centrală în motivarea persoanelor şi un scop esenţial în eficienţa organizaţională.

managerul este nevoit să fie alături de colaboratori în funcție de caracteristicile fiecăruia: în cazul unei persoane dependente și puțin autonome, el va trebui să o ajute oferindu-i un cadru protector și directiv, dar care să încurajeze treptat exprimarea dezacordurilor, o mai mare toleranță la critici și la singurătate. În cazul unei persoane mai independente, managerul-coach îi va putea valida cu ușurință comportamentul autonom, dar îi va încuraja atît nevoia de a relaționa, cît și avantajele legate de apartenența la echipă.

Calități interpersonale

Comunicarea și relațiile interpersonale dețin un rol-cheie în dezvoltarea indivizilor. Printre instrumentele managerului-coach se numără: capacitatea de a asculta, de a pune întrebări, de a reformula pe baza comportamentului empatic, feedbackul frecvent care să-i permită să ofere informații și să recunoască meritele unei persoane prin susținerea anumitor comportamente și descurajarea altora, capacitatea de confruntare binevoitoare, care spune lucrurilor pe nume, flexibilitatea comportamentală pentru a recunoaște valoarea celeilalte persoane, coerența în acțiune (caracterul arbitrar al acțiunilor este foarte destabilizator), un comportament exemplar în care managerul face ceea ce zice și zice ceea ce face, reprezentînd un model, o sursă de insipirație pentru persoana îndrumată.

După toate acestea, nu ne mai rămîne să sperăm decît ca șeful managerului este și el coach la rîndul lui.

Acest fenomen apare foarte clar în situațiile în care pentru un post nu se găsește un succesor din cauză că angajații au beneficiat de foarte puțină autonomie. A controla/delega într-un mod limitat nu este de-ajuns; trebuie să acceptați ca celelalte persoane să aibă un pic de spațiu.

Reţineţi

- Coaching-ul este definit ca o acţiune de ajutorare prin însoţirea unei persoane sau a unui grup de persoane în realizarea unui obiectiv profesional sau personal.
- Coach-ul ajută persoana îndrumată la îmbunătăţirea performanţei şi la exprimarea potenţialului prin intermediul unui parteneriat ce favorizează autonomia.
- Dificultatea managerului-coach constă în ambiguitatea poziţiei sale, care îl împiedică să privească din exterior, în mod obiectiv problemele colaboratorilor săi.
- Această poziţie dificilă pune în centrul acţiunii sale o filozofie, o atitudine şi cîteva tehnici menite să favorizeze creşterea competenţei, dezvoltarea şi autonomia colaboratorilor săi, pentru creşterea eficacităţii individuale şi colective.

Vezi şi

Abordarea cognitiv-comportamentală – Analiza tranzacţională

Pentru mai multe detalii

Angel, P., Amar, P. (2006), *Que sais-je ? Le coaching*, ediţia a II-a, PUF, Paris.

Angel, P., Amar, P., Devienne, E., Tencé, J. (2007) *Dictionnaire des coachings*, Dunod, Paris.

Lenhardt, V. (2002) *Responsables porteurs de sens*, ediţia a II-a, Insep Consulting, Paris (trad. rom. *Dicţionar de coaching. Concepte, practici, instrumente, perspective*, Polirom, Iaşi, 2008).

27. Competiție sau cooperare?

Dilema prizonierului

Un subiect important pentru toate tipurile de organizații este optimizarea legăturii sociale care există între membrii săi, în special acordul dintre interesul individual și bunăstarea colectivă. Această întrebare se adresează, bineînțeles, fiecărei întreprinderi care trebuie să creeze condițiile necesare pentru ca angajații săi să își pună interesele personale în serviciul performanței colective. Tentația este ca fiecare persoană să se gîndească înainte de toate la cîștigul personal și abia după aceea la binele colectiv. Această afirmație este reprezentată de strategii, care așază pe primul plan competiția dintre angajați, în detrimentul cooperării, și asta pentru că se întîmplă foarte rar ca interesele indivizilor să fie aceleași. Dar ce merge cel mai bine?

Această temă ne introduce în domeniul dilemelor decizionale, studiate pe larg de teoria jocurilor. Un joc reprezintă, în sens general, orice situație care pune în opoziție doi indivizi cu scopul de a atinge un obiectiv și care funcționează conform unor reguli. Spațiul este deci nelimitat: o negociere într-o întreprindere, o ceartă cu soțul/soția, o întîlnire sportivă – toate acestea sînt jocuri ce folosesc diferite stratageme. Un exemplu ce subliniază complexitatea acestei mize a competiției/cooperării ce opune interesul individual celui colectiv este cel al dilemei prizonierului.

Dilema prizonierului

Dilema prizonierului a fost inventată în 1950 de către doi matematicieni, Melvin Dresher și Merril Flood, și a fost reluată sub mai multe forme. În versiunea sa clasică, doi indivizi A și B sînt

bănuiți că au comis împreună o infracțiune gravă. Polițistul care îi interoghează nu are dovezi de acuzare decît pentru un delict minor. Aşa că le propune fiecăruia dintre ei, fără ca aceştia să aibă posibilitatea să se consulte, următoarea înțelegere: dacă unul dintre ei acceptă să depună mărturie împotriva celuilalt (dacă „trădează"), va fi eliberat, iar declarația lui va fi folosită pentru a-l condamna pe celălalt la zece ani de închisoare; dacă amîndoi mărturisesc, atunci vor primi cinci ani fiecare; dacă nu mărturiseşte nici unul (dacă cei doi deținuți „cooperează" între ei), fiecare va primi pedeapsa minimă pentru o infracțiune uşoară, aproximativ şase luni. Următorul tabel prezintă rezumatul situației pentru A şi B:

	B cooperează	B trădează
A cooperează	A şi B: 6 luni de închisoare	A: 10 ani, B liber
A trădează	A liber, B: 10 ani	A şi B: 5 ani

Logica lui A este următoarea: „Dacă B mă trădează, am de ales între a coopera şi a primi 10 ani sau de a trăda şi a primi 5 ani; dacă B cooperează, pot coopera şi eu şi să primesc 6 luni sau pot să trădez şi să fiu liber. Deci pentru toate cazurile este valabil interesul de a de trăda!". Bineînțeles că şi B gîndeşte la fel, iar cei doi primesc cîte 5 ani de închisoare.

Paradoxul în dilema prizonierului este că, individual, A şi B au tot interesul să trădeze, dar, din punct de vedere colectiv, cooperarea este cea mai bună soluție pentru amîndoi. Ideal ar fi fost ca fiecare să aibă încredere în celălalt şi astfel să obțină cea mai mică pedeapsă. În practică, A şi B aleg o strategie care îi protejează de trădarea celuilalt şi îi ajută să profite de cooperarea lui. Absența cooperării este o strategie foarte proastă în comparație cu cooperarea reciprocă, dar neîncrederea dintre ei îi condamnă la necooperare.

Un joc frecvent şi costisitor

Dilema prizonierului oferă un cadru general de analiză pentru numeroase situaţii în care indivizii au un anumit interes să coopereze, dar există posibilitatea de a avea mai mult de cîştigat dacă nu o fac. Teoria jocurilor s-a dezvoltat în plin Război Rece, cînd au fost puse într-un mod foarte răspicat următoarele probleme: americanii şi ruşii sînt prizonierii unei curse a înarmării în care nici unul nu îşi permite să se dezarmeze, de teamă că celălalt va obţine un avantaj decisiv. Această situaţie de competiţie conduce la o depăşire a cheltuielilor militare foarte costisitoare, în timp ce o strategie de cooperare ar fi fost foarte benefică ambelor ţări... cu condiţia ca fiecare să aibă încredere în cealaltă că nu va profita. O astfel de escaladare a conflictului este întîlnită în numeroase jocuri de-ale oamenilor, aşa cum o arată, de multe ori chiar în mod dramatic, situaţiile de divorţ dintre cuplurile care par că au drept scop rănirea reciprocă, şi nu protejarea intereselor proprii sau ale copiilor. La final, cei doi soţi pierd, la fel şi familia.

„Extinderea domeniului luptei"

Pentru a studia în detaliu această temă, numeroşi psihologi sociali au refăcut variantele dilemei prizonierului folosind mii de studenţi în anii 1970-1980, cu ajutoarelor jetoanelor, banilor, punctelor etc. Dilema este repetată şi, de fiecare dată, participanţii au posibilitatea de a coopera sau de a trăda. Unii cercetători, cum ar fi A. Rapoport, au studiat eficienţa unor strategii, opunîndu-le două cîte două: cooperarea sistematică în opoziţie cu trădarea sistematică sau periodică, „ochi pentru ochi" etc. Dacă nu există o strategie absolut optimă (pentru că ar depinde de strategia partenerului de joc), anumite strategii, cum ar fi ochi pentru ochi (cooperează în prima rundă şi copiază în runda următoare mutarea anterioară a partenerului de

joc), sînt foarte eficiente, contrar strategiei de trădare sistematică, care este (într-un mod poate contraintuitiv) una dintre cele mai proaste. În general, strategiile „bune din punct de vedere statistic" sînt caracterizate de o poziţie iniţială de cooperare (ele nu trădează niciodată primele) şi de reacţie la strategia celeilalte (nu permit ca o trădare să treacă nepedepsită). Iată o morală ce trebuie transmisă copiilor : „Mergeţi în lume cu inima deschisă, încrezători, cooperanţi, dar fără o naivitate excesivă, pentru a putea, atunci cînd va fi nevoie, să vă afirmaţi poziţia şi să vă apăraţi interesele cu fermitate ! ".

Şi atunci cum trebuie încurajată cooperarea şi descurajată competiţia ? Prin comunicare, prin reglementare (de exemplu, politica fiscală ca mod de redistribuire a averilor), modificarea beneficiilor în favoarea încurajărilor de cooperare, apelul la altruism (vezi asociaţiile caritabile).

Concluziile managerului

Competiţia şi cooperarea sînt idei centrale în cadrul organizaţiilor. Un anumit număr de factori conspiră la crearea unui mediu care să favorizeze competiţia în detrimentul coperării, începînd cu dimensiunile culturale şi educaţionale, care pun mai presus reuşita

individuală faţă de cea a grupului (contrar convingerilor societăţilor orientale, bazate pe ideologia de grup).

Tentaţia competiţiei

Comportamentul competitiv se prezintă în mod amestecat, sub forma unei comunicări insuficiente, a unor dificultăţi relaţionale, a reţinerii de informaţii, a refuzului de a „juca în echipă", a non-delegării şi necooperării, a relaţiei pierzător-pierzător şi chiar a sabotării muncii celorlalţi etc. O adaptare a dilemei prizonierului sub forma unui joc numit „jocul roşu-albastru" permite o exersare a acestor aspecte în cadrul unui seminar de echipă.

Jocul roşu-albastru

Sînt formate două echipe. Regula generală este ca fiecare echipă să aibă la finalul jocului cel mai mare scor pozitiv posibil. Iată care este jocul: fiecare echipă trebuie să joace un jeton albastru sau roşu în fiecare rundă a unei părţi, care este formată din zece astfel de runde, înregistrîndu-se următorul rezultat în funcţie de deciziile fiecărei echipe:

	B joacă „roşu"	B joacă „albastru"
Echipa A joacă „roşu"	A şi B: +3 pct	A: +6 pct B:+6 pct
Echipa A joacă „albastru"	A: +6 pct B: -6 pct	A şi B: -3 pct

Dacă echipele doresc, se poate realiza o unire cu echipa adversă după cea de-a patra şi a opta rundă. De altfel, scorurile se dublează la runda a noua şi a zecea.

Observarea comportamentului echipei şi a individualităţilor din care este compusă este o sursă bogată în învăţăminte despre dinamica individuală şi de grup. Am înţeles deja că a juca cu „roşu" reprezintă o atitudine de cooperare, ce supune individul şi

echipa sa la riscuri, dar care încearcă să construiască o relaţie de cîştigător/cîştigător pe termen lung. În schimb, a juca „albastru" reprezintă un comportament de neîncredere, care vizează creşterea cîştigului pe termen scurt, dar care, pe termen lung, este pierzător/pierzător.

Adesea, cele două echipe încep prin a juca „albastru" şi cad în cercul vicios al neîncrederii, înaintînd pe acest teritoriu negativ. Negocierile de la jumătatea jocului reprezintă o ocazie de comunicare, existînd posibilitatea reconstruirii încrederii, dar trădarea rămîne o constantă. Regula de a termina cu scorul pozitiv cel mai mare se transformă adesea în mod greşit într-o acţiune de „învingere/pedepsire a echipei adverse" înainte de toate şi cu atît mai rău cînd scorul celor două echipe este negativ şi toată lumea pierde. Sursa înarmărilor continuă...

Încurajarea cooperării

Reflectarea asupra acestor situaţii permite analiza şi înţelegerea condiţiilor creării cazurilor cîştigător/cîştigător[1] din cadrul întreprinderilor : la început trebuie jucat „roşu" (cooperare), apoi, în perspectiva ochi pentru ochi, trebuie să fii pregătit pentru reciprocitate (să joci şi „albastru" dacă este nevoie) ; trebuie să fii capabil să ierţi, fără a continua competiţia dacă cealaltă persoană înţelege acest lucru ; în sfîrşit, trebuie să îţi menţii un comportament coerent pentru a evita orice îndoială asupra poziţiei ocupate.

Jocuri cu sumă nenulă

Aceste exerciţii facilitează conştientizarea şi comunicarea dintre membrii unei echipe sau ai unei organizaţii şi ilustrează sub

1. O situaţie de genul cîştigător/cîştigător îmi cere să fiu pregătit să cîştig mai curînd mai puţin decît deloc (pentru ca şi celălalt să cîştige). În concluzie, trebuie să cedez, să renunţa la ceva. Cum celălalt face la fel, totul se potriveşte de minune.

formă de joc preferința pentru o strategie de negociere și cooperare în locul uneia de competiție. Dincolo de acest tip de exercițiu, liderul unui grup poate încuraja cooperarea prin : dezvoltarea unei comunicări mai eficiente, o unitate mai mare a echipei, printr-un sistem de recompense (mai ales salarial, dar nu obligatoriu) care să favorizeze cooperarea și care, în general, să sancționeze competiția în detrimentul grupului. Toate aceste strategii trebuie aplicate avînd la bază o foarte mare coerență a comportamentelor, care să nu trimită semnale ambigue către membrii grupului.

Exemplul dilemei prizonierului ne permite să scăpăm de această convingere dihotomică conform căreia, în cea mai mare parte a timpului, sîntem implicați în jocuri cu sumă nulă, în care „cîștigul meu este pierderea ta" și invers. Dar nu e așa. De cele mai multe ori, sîntem implicați în jocuri cu sumă nenulă, cu un spațiu de cooperare și negociere în care cei doi protagoniști, deveniți parteneri, pot progresa. Lipsește doar curajul.

Rețineți !

- Un subiect important pentru toate tipurile de organizații este reprezentat de acordul dintre interesul individual și bunăstarea colectivă.
- Dilema prizonierului oferă un cadru general de analiză pentru numeroase situații, în care indivizii au un anumit interes în a coopera, dar există posibilitatea de a avea mai mult de cîștigat dacă nu o fac.
- Strategiile corecte sînt caracterizate de o poziție inițială de cooperare și o reacție la strategia celuilalt.
- Cooperarea poate fi încurajată printr-o politică a coerenței, care pune pe primul loc comunicarea, prin învățarea strategiilor de negociere, prin reglementarea și modificarea beneficiilor în favoarea încurajărilor de cooperare.

Vezi și

Caracteristicile echipelor performante – Stiluri sociale

Pentru mai multe detalii

Axelrod, R., *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, ediția a III-a, Odile Jacob Poches, Paris, 2006.

Rapoport, A., Chaaammah, A., *Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict and Cooperation*, University of Michigan Press, 1970.

28. Ce ne determină să „tragem tare"?

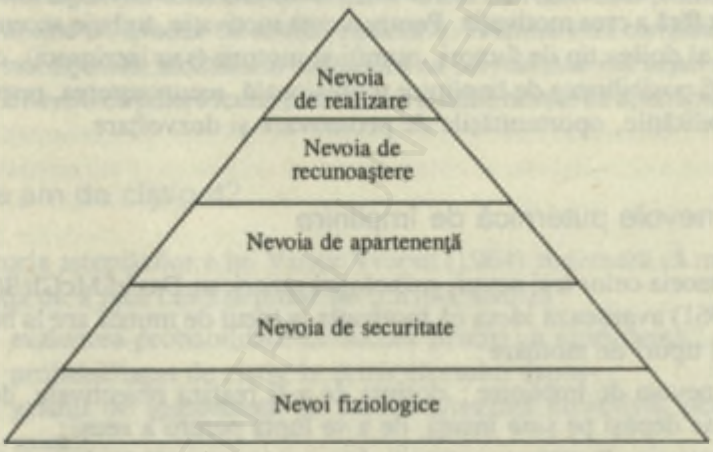
Teoriile motivației

Motivația persoanei la locul de muncă reprezintă un scop central al performanței organizaționale. Ea poate fi definită ca dorința de a depune un efort orientat către realizarea unui obiectiv și se naște dintr-o nevoie nesatisfăcută, care creează o tensiune ce o determină pe respectiva persoană să facă (sau nu) anumite lucruri. Există trei caracteristici importante: direcția, intensitatea și persistența efortului depus. Astfel, o persoană care își propune cu multă forță și hotărîre să nu facă nimic este, de fapt, motivată, dar în sens contrar obiectivului (iată importanța factorului „direcție"!). Motivația este esențială pentru atingerea performanței, dar nu este unicul factor determinant: competențele și cunoștințele persoanei, calitatea mediului organizațional, munca în echipă, toate acestea sînt la fel de importante pentru obținerea eficacității individuale și colective. Psihologia muncii a studiat pe larg teoria motivației, dînd naștere la numeroase teorii importante. Vom analiza în continuare patru dintre ele, teorii care „luminează" căile motivației.

Piramida nevoilor

Psihologul Abraham Maslow (1954) contribuie în mod fundamental la această dezbatere datorită piramidei pe care a conceput-o.

Acesta stabileşte o tipologie a nevoilor omeneşti, pe care o împarte, în funcţie de complexitate, în cinci categorii : baza piramidei este reprezentată de nevoile fiziologice fundamentale (a mînca, a dormi, a locui etc.) şi de cele de siguranţă (a se proteja), apoi urmează nevoile de apartenenţă (*love* sau *belonging needs* : nevoia de a fi acceptat, ascultat, iubit de către ceilalţi), de recunoaştere (*esteem needs*, nevoia de a fi recunoscut, preţuit etc.) şi, în sfîrşit, nevoia de împlinire personală (*self realization*, dezvoltarea la locul de muncă, realizarea, etc.). În opinia lui Maslow, oamenii caută satisfacerea acestor nevoi unele după altele[1] :



Piramida nevoilor a lui A. Maslow

În opoziţie cu teoriile lui Taylor, Maslow subliniază importanţa nevoilor sociale, emoţionale şi de împlinire ale persoanei la locul de muncă.

1. Criticile lui Maslow au subliniat faptul că unele persoane puteau fi motivate de nevoi „superioare" ale piramidei fără să-şi fi satisfăcut în prealabil nevoile inferioare (de exemplu, comportamentul altruist din lagărele de concentrare, în ciuda foametei sau a lipsei de siguranţă).

Satisfacție și insatisfacție

Psihologul Frederick Herzberg (1966), în cadrul unei cercetări importante, a încercat să determine ce așteaptă salariații de la locul de muncă. Acesta diferențiază, prin intermediul teoriei celor doi factori, elementele responsabile de satisfacția și insatisfacția profesionale, care, în opinia sa, reprezintă două categorii diferite. Conform teoriei sale, anumiți factori, numiți și de igienă (sau extrinseci), cum ar fi salariul, condițiile de muncă, politica firmei, relațiile cu colegii, pot elimina insatisfacția de la locul de muncă, dar fără a crea motivația. Pentru a crea motivație, trebuie accentuat un al doilea tip de factori, numiți și motorii (sau intrinseci), cum ar fi posibilitatea de împlinire profesională, recunoașterea, responsabilitățile, oportunitățile de promovare și dezvoltare.

O nevoie puternică de împlinire

În teoria celor trei nevoi, psihologul american David McClelland (1961) avansează ideea că motivația la locul de muncă are la bază trei tipuri de motoare :

- nevoia de împlinire : dorința de a-și realiza obiectivele, de a se depăși pe sine însuși, de a se lupta pentru a reuși ;
- nevoia de putere : nevoia de a avea un statut, de a putea impune anumite comportamente altor persoane ;
- nevoia de apartenență : nevoia de a avea legături cu colegii la seviciu, de a fi acceptat de grup, de a coopera mai mult decît de a fi în competiție.

Trei nevoi la locul de muncă

În cadrul unui studiu internațional, McClelland a folosit un test de proiecție pentru a studia reacțiile persoanelor în fața unor imagini ce trebuiau comentate, subliniind astfel care era cea mai importantă

nevoie a lor. Concentrîndu-se pe subiecții care prezentau o nevoie puternică de împlinire, psihologul arată că acest tip de persoane ajunge mult mai repede într-o poziție de conducere decît omologii lor cu o nevoie scăzută de împlinire profesională. Întreprinzători și proactivi, aceștia își fixează obiective pe care le realizează, se orientează către locuri de muncă cu responsabilități, își asumă riscurile și beneficiile locului de muncă. Motivația lor atinge un grad maxim atunci cînd probabilitatea de reușită este de 50% (adică atunci cînd se confruntă cu un obiectiv nici prea dificil, dar nici prea ușor). De altfel, aceste persoane nu sînt neapărat considerate buni manageri (de exemplu, un vînzător foarte bun care este promovat devine un director de vînzări ineficient). În termeni de competență managerială, McClelland sugerează că cei mai buni manageri simt o nevoie de putere foarte puternică și o slabă nevoie de apartenență.

Ce am de cîștigat?

Teoria așteptărilor a lui Victor Vroom (1964) sugerează că motivația de a face ceva depinde de o triplă analiză :

- evaluarea probabilității de succes pentru un efort depus ;
- probabilitatea de cîștig în urma efortului depus ;
- gradul de importanță pe care îl prezintă obiectivul pentru mine.

Această teorie poate fi rezumată de următoarele întrebări : care este șansa de a realiza acest obiectiv ? Care este șansa să fiu recompensat pentru acest efort ? Cîtă importanță acord realizării acestui obiectiv ? În concluzie, conform acestei teorii, pentru a motiva salariații, este nevoie să ne asigurăm mai întîi că aceștia au competențele necesare realizării obiectivului, că au sentimentul că, dacă obiectivele sînt atinse, vor fi recompensați, iar această recompensă va fi pe măsura efortului ce trebuie depus.

Concluziile managerului

Principalele teorii ale motivaţiei scot la iveală un anumit număr de factori comuni, plus unele clarificări suplimentare.

Recunoaşterea şi realizarea, factori-cheie ai motivaţiei

În urma lui Maslow, un anumit număr de teorii ale motivaţiei insistă pe importanţa factorilor motivaţionali, cum ar fi apartenenţa, recunoaşterea, capacitatea de dezvoltare personală şi de realizare. McClelland insistă asupra nevoii intrinsece de împlinire pe care o simt unele persoane, nevoie care îi motivează în mod special în realizarea unui obiectiv. Mediul de muncă este un loc de dezvoltare, cu miză identitară şi existenţială importante pentru manager şi colaboratorii săi, pe care nu trebuie să le subestimăm.

Importanţa anticipării succesului

Teoria aşteptărilor introduce o idee nouă, sugerînd că motivaţia este una dintre funcţiile evaluării pe care persoana în cauză o face în privinţa competenţelor sale şi a probabilităţii de cîştig. Acest lucru ne oferă cîteva puncte de plecare pentru creşterea gradului de motivare : îmbunătăţirea competenţelor angajaţilor prin intermediul cursurilor de perfecţionare, investiţia în personal, feedbackul, modelarea prin intermediul părerilor pozitive, încrederea în ceilalţi, care duce la creşterea încrederii de sine şi incită la acţiune. Un grad mai mare de motivare poate fi obţinut şi prin implementarea unor modalităţi de recompensă transparente, care să pună în legătură cît mai evident obiectivul vizat şi recompensa adiacentă – într-un cuvînt, combaterea caracterului arbitrar al deciziilor. În sfîrşit, încurajarea comportamentelor eficiente prin recompense (materiale sau obţinerea respectului) şi descurajarea comportamentelor de inactivitate sau de tergiversare (vezi şi secţiunea 2 despre comportamentalism).

Motivarea în funcție de nevoile fiecăruia

Toate teoriile motivației sînt de acord asupra unui aspect: nimeni nu funcționează la fel. Prin urmare, unul dintre cele mai importante principii motivaționale este de a discuta cu persoana în cauză în funcție de nevoile pe care le are. Astfel, un manager ce simte o nevoie puternică de realizare va fi motivat de autonomie și responsabilități, de accentul pe rezultate, de obstacole și provocări, de recompensele financiare; o persoană cu o nevoie puternică de apartenență va fi motivată de participarea în cadrul unei echipe, de legăturile de prietenie și de cooperare, de menținerea armoniei în grup, de propunerile de colaborare; un manager cu o nevoie puternică de recunoaștere va fi motivat de dovezile de interes și respect ale colegilor săi, de feedbackuri dese, de aprecieri publice pentru munca depusă; o persoană cu o nevoie puternică de siguranță va fi motivată de clarificarea rolurilor și a obiectivelor, de aplicarea procedurilor stabilite și a planurilor detaliate, va fi interesată să își lărgească sfera cunoștințelor etc. (vezi și secțiunea 20 despre stilurile sociale).

Rețineți!

- Motivația, element central al eficienței individuale și colective, poate fi definită ca dorința de a depune un efort orientat către realizarea unui obiectiv.
- Printre principalele teorii ale motivației se numără piramida lui Maslow, teoria celor doi factori a lui Herzberg, a celor trei nevoi a lui McClelland și teoria așteptărilor a lui Vroom.
- Teoriile insistă asupra importanței factorilor motivaționali, cum ar fi nevoia de împlinire, de recunoaștere, de apartenență.
- Acțiunea de motivare se realizează atît prin luarea în calcul a acestor nevoi, prin importanța creării anticipării succesului și dorința de a acționa, cît și prin înțelegerea nevoilor specifice fiecăruia.

Vezi şi

Stilurile sociale – Locul controlului – Comportamentalismul

Pentru mai multe detalii

Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper Row, New York, 1954.

McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1984.

Vroom, V., *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964.

29. Cine este şeful?

Teoriile leadershipului

Leadershipul poate fi definit ca fiind capacitatea de a influenţa comportamentul persoanelor sau al grupurilor în scopul realizării obiectivelor organizaţionale. Liderul este persoana care dispune de o autoritate (oficială sau neoficială) şi care se dovedeşte capabilă să convingă şi să mobilizeze persoanele în jurul unui proiect. Leadershipul este crucial pentru performanţa întreprinderilor, iar în timp, numeroase studii au încercat să înţeleagă care sînt caracteristicile liderilor. Dezbaterile s-au învîrtit în jurul întrebărilor: talent înnăscut sau dobîndit? Ne naştem lideri? Devenim lideri? Dacă da, care sînt condiţiile şi circumstanţele? Şi apoi: cu cine seamănă adevăraţii lideri? Care este diferenţa dintre un lider bun şi unul rău? Care este impactul mediului asupra eficienţei liderului? Toate aceste întrebări schiţează în linii mari principalele teorii psihologice ale leadershipului: teoria trăsăturilor de personalitate, comportamentele de leadership, teoriile situaţionale etc. Să ne amintim cîteva teorii importante.

Teoria trăsăturilor de personalitate: marele om!

Teoriile leadershipului de la începutul secolului XX încearcă să determine caracteristicile sau trăsăturile (înnăscute) care ne permit să facem distincția dintre cei care sînt și cei care nu sînt lideri. De exemplu, liderii ar trebui să fie impozanți, frumoși și puternici (charismatici, nu-i așa? !). Însă, un număr important de „mari oameni" – Iulius Cezar, Bonaparte, Churchill – erau mici de statură și nu foarte plăcuți vederii. În final, studiile pentru identificarea trăsăturilor comune pentru toți liderii nu au fost concludente. Anumite abordări mai recente au încercat, într-un mod mai modest, să identifice calitățile asociate mai des liderilor. Stodgill (1974) consideră că factorii care țin de ascendență, de siguranță, de nevoie de împlinire și de capacitățile interpersonale sînt cei mai des asociați leadershipului. Kirkpatrick și Locke (1991) sugerează șase trăsături de diferențiere a liderilor: inteligență, dorință de conducere, energie și ambiție, siguranță, onestitate și integritate, competență profesională. Un mare număr de studii cu rezultate variate arată cît este de dificil de explicat noțiunea de *leadership* avînd la dispoziție doar trăsăturile de personalitate.

Abordările comportamentale: a face mai mult decît a fi!

Abordările comportamentale afirmă că, în afara faptului că este o latură a personalității, leadershipul este rezultatul unei abordări, al unui stil pe care liderul îl adoptă. În concluzie, contează mai mult ceea ce face decît ceea ce este. Psihologul Kurt Lewin a condus studii importante la Universitatea din Iowa asupra dinamicii grupurilor și a diferitelor tipuri de leadership.

Diferite tipuri de leadership

Lewin și colegii săi (1939) au comparat comportamentele unor grupuri de tineri conduși de persoane cu trei stiluri diferite de

leadership: primul grup era condus într-un stil „autocratic", în care liderul adopta o postură formală şi autoritară. În al doilea grup predomina stilul „democratic", în care responsabilitatea conducerii era împărţită cu membrii grupului pentru definirea, explicarea obiectivelor şi alegerea metodelor de lucru. În al treilea grup domnea un stil „permisiv", corespunzînd cu delegarea puterii membrilor grupului şi cu lipsa caracterului directiv din partea liderului. În cadrul acestor experienţe, Lewin a demonstrat superioritatea stilului democratic faţă de celelalte două stiluri, autocratic şi permisiv, atît în termeni de eficacitate, cît şi de satisfacţie a indivizilor. Stilul autocratic produce o eficienţă comparabilă cu stilul democratic, dar satisfacţia grupului este mult mai mică. Cel mai ineficient se dovedeşte a fi stilul permisiv, cu o productivitate scăzută şi un nivel de satisfacţie foarte mic.

Lewin doreşte să arate prin intermediul acestor studii că indivizii sînt mult mai receptivi la stilul de leadership decît la personalitatea liderului[1]. Leadershipul democratic, considerat superior, este caracterizat în special de aspecte participative, de responsabilizare şi de caracterul de putere create de lider.

Teoriile contingente: caracterul esenţial al contextului

Teoriile personalităţii şi ale comportamentului nu explică tot. Contextul joacă şi el un rol foarte important, favorizînd apariţia unor lideri deja adaptaţi la situaţie, în comparaţie cu ceilalţi (de exemplu, un lider afectiv va acţiona mult mai eficient decît unul funcţional sau invers, în funcţie de context). În concluzie, leadershipul optim apare în funcţie de situaţie. Aceasta este ideea centrală a teoriilor contingente. Urmărind această idee, Fred Fiedler (1967) avansează trei variabile situaţionale esenţiale:

1. Experienţa a fost repetată, fiecare lider adoptînd un stil diferit. În opinia lui Lewin, mai curînd stilul (şi nu personalitatea liderului) a determinat niveluri de performanţă diferite.

- relaţiile personale dintre lider şi colaboratorii săi (nivel de încredere şi de respect al liderului);
- structura sarcinilor (gradul de definire a sarcinilor desemnate membrilor grupului);
- puterea oferită poziţiei ierarhice (influenţa liderului asupra anumitor variabile esenţiale, cum ar fi salariul, angajarea, concedierea).

Dacă toate aceste variabile sînt în favoarea liderului, influenţa sa va fi puternică. În caz contrar, leadershipul riscă să fie problematic. La nivel general, Fiedler este de părere că liderii orientaţi către sarcinile de muncă au mai multe şanse de reuşită cînd situaţiile sînt favorabile sau defavorabile, în timp ce leadershipul orientat către persoane permite o mai bună gestionare a situaţiilor care sînt în general favorabile.

Concluziile managerului

Iisus, François Michelin, Maica Tereza, Zinédine Zidane, Nicolas Sarkozy... liderii se prezintă sub toate formele[1], dar au în comun capacitatea de a inspira, de a motiva, de a convinge şi de a ghida.

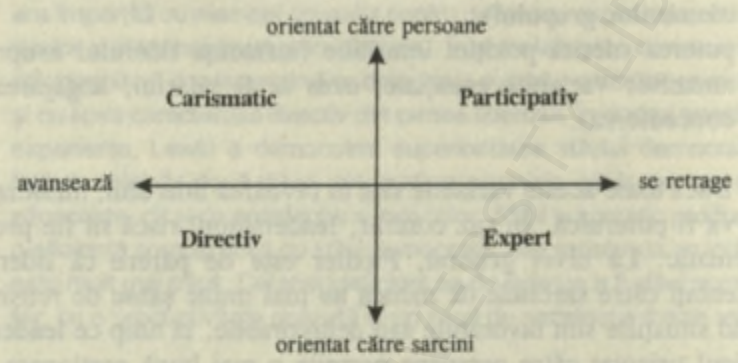
Calitatea leadershipului se datorează cel mai des unor conjuncturi de factori de personalitate, dar şi unor comportamente sau aspecte situaţionale de care liderul trebuie să ţină cont.

Nu există un model unic de leadership

Unul dintre învăţămintele ce decurg din toate teoriile abordate pînă acum este că trebuie să scăpăm de tirania unui presupus cel mai bun stil de leadership. Încrucişarea celor două dimensiuni identificate de Osgood (vezi şi secţiunea 20 despre stilurile sociale),

1. ...şi au mărimi diverse...

orientarea către persoane sau către sarcinile de îndeplinit şi avansarea/retragerea, definesc deja patru stiluri de leadership destul de diferite, aşa cum arată figura de mai jos :



Fiecare dintre cele patru stiluri de leadership are atît puncte forte, cît şi slăbiciuni. Astfel :

- Liderul charismatic inspiră, este creativ, entuziast, dă energie, dar este mai puţin interesat de realizare, de gestionare şi de parcursul proiectelor.
- Liderul participativ se bazează pe putere, pe delegare, pe responsabilizarea celuilalt, dar îi poate veni greu să ia hotărîri sau să displacă cuiva.
- Liderul expert este competent, exact, i se potriveşte foarte bine funcţia pe care o are, dar nu inspiră, nu oferă o viziune.
- Liderul directiv excelează în căutarea eficienţei, în gestionarea exigentă a proiectului, dar poate părea prea autoritar, nerăbdător sau insuficient de implicat în ascultarea problemelor angajaţilor săi.

De cele mai multe ori, avem parte de un cadru privilegiat, dar antrenarea flexibilităţii comportamentale permite lărgirea răspunsurilor posibile în funcţie de situaţie şi de persoane.

Flexibilitatea adaptată contextului

Abordările situaţionale accentuează importanţa pentru lider de a-şi adapta stilul la constrîngerile mediului şi la caracteristicile colaboratorilor săi. Astfel, o situaţie de urgenţă (de tipul unei situaţii de criză) are toate şansele să fie mai bine gestionată de un stil directiv, care impune ordine şi orientează energiile, decît de un stil participativ, care tergiversează lucrurile într-un mod periculos. Leadershipul trebuie să se adapteze şi nivelului de autonomie al persoanei sau al grupului cu care se confruntă: dacă persoana/grupul au o autonomie slabă, o nevoie puternică de susţinere şi gestionare, competenţe pentru un subiect limitat sau o dorinţă slabă de a le dezvolta, atunci un leadership participativ ar putea fi foarte potrivit. În schimb, o autonomie ridicată, prezenţa motivaţiei şi a competenţelor cer un management participativ, bazat pe acorduri şi delegare. Unul dintre elementele cheie ale unei echipe performante este, dincolo de lider, existenţa complementarităţii personalităţilor în cadrul echipei de conducători.

Cîteodată, liderul nu îşi poate schimba sau adapta în mod semnificativ stilul de leadership unui context care şi-a schimbat structura. Iată un semn că organizaţia are nevoie de alt lider.

Reţineţi!

- Leadershipul poate fi definit ca fiind capacitatea de a influenţa comportamentul persoanelor sau al grupurilor în scopul realizării obiectivelor organizaţionale.
- Teoriile leadershipului analizează personalitatea liderului, comportamentul de leadership şi factorii situaţionali care condiţionează exercitarea autorităţii.
- Nu există un model unic sau perfect de leadership.
- Flexibilitatea comportamentală, necesară adaptării la constrîngerile mediului şi la caracteristicile colaboratorilor, măreşte eficienţa liderului.

Vezi şi

Teoriile motivaţiei – Stilurile sociale – Caracteristicile echipelor performante

Pentru mai multe detalii

Welch J., Byrne, J., *Ma vie de patron*, Village mondial, Paris, 2007.
Hodson, C., *Psychology at Work*, Routledge, Sussex, 2001.

30. Ştii... Sînt fericit!

Fericirea managerului

Pentru multe persoane, munca joacă un rol important, esenţial chiar, în ceea ce priveşte gradul de satisfacţie personală. Locul de muncă este, de fapt, un spaţiu cu miză existenţială foarte mare, unde se derulează o parte din identitatea personală a fiecăruia. Evocarea dublă a lui *labor* şi a lui *opus* (primul cuvînt însemnînd „trudă", activitatea sclavului, iar al doilea „operă", cea a omului liber) sugerează deja contribuţia sa la bunăstare sau la starea de rău : poate fi un spaţiu de învăţare, de apartenenţă, de socializare şi de împlinire, dar şi unul de constrîngere, de stres sau de supărare[1]. Ce îl face fericit pe manager ?

1. Să reglăm imediat conturile cu cei care atacă în mod necondiţionat ideea de muncă. Practica clinică sugerează următorul aspect : costurile pentru o persoană care nu munceşte sînt de cele mai multe ori mult mai ridicate decît pentru o persoană care munceşte... Şi nu ne referim doar la costurile financiare.

„Bani să fie, că de rest mă ocup eu!"

„Șefu', am nevoie de 20% mai mult ca să fiu fericit..." Înainte de a ceda și de a băga mîna în buzunar, iată cîteva studii cu concluzii mai nuanțate despre această temă.

O stare de fericire relativ stabilă

Venitul pe cap de locuitor în Statele Unite a crescut de la 8.000 de dolari în 1957 la 16.000 de dolari în 1991. Această dublare a venitului personal nu a părut să fie însoțită de un mai mare sentiment de fericire, pentru că, în același timp, proporția americanilor care se considerau „foarte fericiți" a scăzut de la 35% la 31% (în Franța, dublarea venitului pe cap de locuitor în perioada 1970-2000 a fost însoțită de creșterea substanțială a ratei de sinucideri, a consumului de antidepresive, a ratei divorțurilor etc.).
Studiile efectuate asupra cîștigătorilor la Loto au arătat că, după trecerea sentimentului euforic, nivelul de bunăstare revine treptat la nivelul anterior cîștigului, pe măsură ce persoanele se obișnuiesc cu noua lor situație. În privința duratei, nivelul de bunăstare pare relativ stabil și destul de independent de evenimentele externe (Diener, 2000).

În general, studiile sugerează că banii cresc gradul de fericire pînă la un anumit prag[1] (dacă nu sînt îndeajuns de mulți, apare, în mod clar o problemă), dar, dincolo de asta, corelația dintre mărirea bogăției și sentimentul de bunăstare este slabă. Pe scurt, banii nu aduc fericirea, dar contribuie pînă la un anumit punct la obținerea ei. Maslow subliniază, de altfel, că dincolo de nevoia de securitate satisfăcută mai ales de către bani (al doilea nivel al piramidei

1. Să ne amintim zicala lui Woody Allen: „Banii sînt mai buni decît sărăcia, chiar și numai din motive financiare".

sale), apar şi alte nevoi, importante şi ele, cum ar fi : apartenenţa, recunoaşterea sau realizarea (vezi secţiunea 28). Dar să continuăm...

Fericirea constă în acţiune

Fericirea se găseşte în realizarea unei acţiuni care ne absoarbe şi ne hrăneşte din punct de vedere intelectual. În urma observării unor artişti sau sportivi complet absorbiţi de ceea ce făceau, profesorul Mihaly Csikszentmihalyi (1990) descrie o stare optimă de satisfacţie, pe care o denumeşte *flow*. Această experienţă este caracterizată de o stare de implicare profundă şi de controlare a unei acţiuni care oferă un puternic sentiment de plăcere şi realizare, independent de recompensele externe. În acest caz, fericirea este regăsită în angajamentul total într-o activitate gratificantă prin natura sa şi pentru care avem nevoie de un anumit grad de pricepere. Experienţa optimă rezultă, de fapt, din potrivirea dintre cerinţele unei sarcini şi capacitatea persoanei respective de a-i face faţă : o provocare dificilă şi competenţe slabe generează stres, în timp ce o provocare scăzută creează plictiseală (dacă gradul de pricepere este ridicat) sau apatie (dacă gradul de pricepere este slab). Astfel, provocarea dificilă şi în mod intrinsec gratifiantă, combinată cu o măiestrie ridicată creează condiţiile pentru experienţa optimă. Aceasta sugerează că fericirea stă în acţiune şi în „experienţa" călătoriei pînă acolo, şi nu în destinaţia propriu-zisă. Sînt rămăşiţe ale vechilor discuţii, mereu actuale despre acest subiect.

Managerul fericit: respect de sine, pricepere şi gîndire pozitivă

Secţiunile precedente ale acestei lucrări ne-au oferit diverse metode pentru atingerea fericirii : pentru început, managerul fericit are un respect de sine ridicat. Tratamentul clinic al persoanelor depresive

subliniază prezența în exces a unor reprezentări negative despre propria persoană. Aceste persoane percep lumea prin prisma unor convingeri limitative, care alimentează în mod interactiv emoții negative și comportamente de inactivitate sau izolare, care le întăresc gîndurile negative (vezi și secțiunea despre cognitivism). Persoanele fericite nu au doar gînduri pozitive (în cazul acesta, ar avea o altă problemă), dar au o părere bună despre propria persoană și încredere în propriile calități, ceea ce le ușurează capacitatea de a profita de oportunitățile oferite de mediul înconjurător și de a obține feedbackuri favorabile.

Managerul fericit are sentimentul că își poate controla viața și toate situațiile importante pentru el. El stabilește legături clare între eforturile depuse, acțiunile sale și rezultatele pe care le va obține. Întrucît nu trăiește cu sentimentul că evoluția carierei sale depinde de noroc sau de anumite persoane influente, așa cum fac persoanele „externe", el are tendința de a persevera și de a rezista mai bine la stres sau la eșec (vezi și secțiunea 6 despre rolul controlului).

Managerul fericit este un partizan al gîndirii pozitive: el gîndește că „atunci cînd vrem, chiar putem" (vezi și secțiunea 3 despre eficiența personală) și este optimist. Anticipînd reușita, se aruncă mult mai ușor în luptă decît colegul său mai nefericit, se agață și reușește mai mult din punct de vedere statistic... ceea ce îl face să fie și mai mîndru de el și-i îndreptățește optimismul.

Atenție la comparații

Necazul lovește o bancă

Iată o poveste adevărată. Este ziua cînd se anunță bonusurile într-o bancă americană, care le vor permite unor bancheri să își asigure într-o anumită măsură traiul la bătrînețe. Michel iese din biroul șefului său cu un zîmbet larg pe buze și cu un bonus de șapte cifre. Revine la biroul său foarte „fericit" și pe drum se întîlnește cu un

grup de bancheri. Îi aude vorbind la fel de euforici despre banii pe care i-au luat, spunînd că acest an a fost excelent pentru toți și că au primit bonusuri mai mari decît s-au așteptat. Starea lui Michel se schimbă. Devine nefericit...

Fericirea este relativă : nu este suficient să fim fericiți, trebuie să fim la fel sau chiar mai fericiți decît ceilalți. Iată ce face ca această sarcină să fie și mai dificilă. Procesul de comparare cu ceilalți este inevitabil și, de altfel, esențial pentru autoevaluarea noastră, pentru dezvoltarea și respectul de sine[1]. Problema apare în modul de a (se) compara : tentația, alimentată de „întotdeauna mai mult", ideea mai ales mediatică de „mai mult", este de a face comparație cu cel mai bun (între primii 1% și, dacă sînteți printre cei mai buni, 1% din 1%), fără o adaptare la anumiți factori („este un profesionist", „nu este nevoie decît de asta", „este mai puțin competent ca mine în anumite domenii", „ceva îmi scapă").

Dar cu frumusețea interioară cum rămîne?

În cadrul unui studiu, unor femei li s-a cerut să se compare cu imaginile unor persoane extrem de frumoase. Rezultatul a fost că acestea s-au demoralizat complet. Într-un alt experiment, li se arată fotografiile, dar li se și explică faptul că este vorba despre manechine profesioniste. Rezultatul este că femeile sînt mai puțin deprimate decît prima dată. Ele „relativizează" efectul mult mai bine, deoarece consideră *de facto* că situația acelor fotomodele nu este comparabilă cu a lor („este meseria lor", „ele nu știu să facă altceva", „au fost alese") și deci comparația nu este valabilă.

Dacă trebuie să (vă) comparați, atunci trebuie să fiți corect și obiectiv ; asigurați-vă că obiectul comparației este pertinent și, cînd este cazul, faceți planuri de îmbunătățire realiste, luați aminte la cei

1. Leon Festinger și teoria comparării sociale (1954).

„din față" (dacă sînt în față, cu ce preț au reușit asta?), dar și la cei mai prejos decît dumneavoastră, faceți comparația și cu ei (vă veți simți mult mai bine!), măsurați și drumul parcurs... și, dacă trebuie, faceți-vă din cînd în cînd o mică plăcere cu un *schadenfreude*[1].

Dorința de a fi în compania celorlalți

Celelalte persoane reprezintă în același timp și iadul, și salvarea noastră. Starea de bine constă și în capacitatea de a întreține relații de încredere și intimitate cu anumite persoane și căutarea unei susțineri sociale atît la locul de muncă, cît și în afara lui. Această susținere, efectuată la locul de muncă de superiorii ierarhici, de colegi și de colaboratori, poate lua mai multe forme: susținere economică, bineînțeles, dar și informațională, emoțională și afectivă. Studiile arată că persoanele care au un partener de viață trăiesc mult mai mult decît cele care trăiesc singure. Un animal de companie poate fi un ajutor prețios în combaterea depresiei. Omul este în mod clar un animal social.

1. Cuvînt german care desemnează bucuria obținută în urma observării nefericirii celuilalt.

Viața nu e doar muncă

În final, vom spune că fericirea managerului constă şi într-un anumit grad de prudenţă în comparaţie cu implicarea exagerată şi tentaţia de refugiere în muncă, ceea ce poate fi un factor de fragilizare a persoanei. De altfel, această implicare exagerată poate reduce dorinţa şi capacitatea de a acţiona în alte domenii posibile (viaţă personală, familială, socială, spirituală, sportivă, artistică etc.), domenii importante pentru echilibrul şi starea de bine, poate reduce gradul de creativitate şi poate crea o dependenţă de muncă şi mai mare. O persoană a cărei identitate personală se defineşte raportîndu-se la muncă sau se rezumă la muncă este în pericol. „Lui Y munca i-a fost totul în viaţă." Este o afirmaţie nu atît subversivă, cît pragmatică pentru a fi mai fericit şi mai eficient la locul de muncă.

Reţineţi!

- Locul de muncă este un spaţiu cu mizã existenţială foarte mare, unde se derulează o parte din identitatea personală şi din bunăstarea fiecăruia.
- Fericirea nu decurge atît din ceea ce avem, cît din ceea ce sîntem şi ce facem pentru a ne adapta la schimbările de situaţie.
- „Experienţa optimă" a lui Csikszentmihalyi face trimiteri la fericirea care decurge dintr-o acţiune din cadrul unei activităţi gratificante şi controlate, realizată datorită naturii sale, nu pentru obţinerea unor recompense.
- Profilul managerului fericit pune pe primul loc respectul de sine, sentimentul de control asupra mediului, o gîndire pozitivă, o deschidere către ceilalţi şi prudenţă în procesul de comparare.
- Trebuie să rezistăm tentaţiei de a ne refugia în muncă, pentru că acest fapt împiedică dezvoltarea capacităţilor de realizare în alte domenii importante şi devenim mult mai dependenţi de locul de muncă.

Vezi şi

Locul controlului – Teoriile motivaţiei – Stresul managerului – Cognitivismul – Abordarea cognitiv-comportamentală – Teoria nepuţinţei învăţate – Stilurile sociale – Eficienţa personală

Pentru mai multe detalii

André, C., *Vivre heureux – Psychologie du bonheur*, Odile Jacob, Paris, 2003.

Csikszentmihalyi, M., *Vivre- La Psychologie du bonheur*, Odile Jacob, Paris, 2004.

Watzlawick, P., *Faites vous-même votre malheur*, Le Seuil, Paris, 1990.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index tematic

A

abordare
  cognitivă 41
  cognitiv-comportamentală 45
  psihometrică 2
  sistemică 174
abstracţie selectivă 41
act de angajament 111
analiză
  SWOT 187
  tranzacţională 63
anticiparea reuşitei 54
apărare 75
atribuţie internă 133
autonomie 201

B

Big Five (modelul) 21

C

circularitate 176
coach 196
coaching 196
  de echipă 183
coeficient de inteligenţă 144
coeficient emoţional 144
coeziune de echipă 183
cognitivism 47
cogniţie 89
comportament 26, 50
comportamentalism 29
comunicare persuasivă 115
condiţionare 27
  clasică 28
  operativă 28
construcţie în comun 200
convingere 39
coping 71
cultură 171
curentul relaţiilor umane 164

D

DCEAN (modelul) 21
diferenţe interculturale 173
dilema prizonierului 203
direcţie
  exces de încredere 126
  poziţii de raţionament 123
disonanţă cognitivă 94
distorsiune cognitivă 44
doliu 79
DSM-IV 137

E

echipă de performanţă 183
efect
  de halo 128
  Hawthorne 161

Pygmalion 88
eficienţă personală 33
empatie 148
escaladare a angajamentului 108
euristică
de ancorare şi ajustare 133
de decizie 127
disponibilităţii 132
reprezentativităţii 133

F

factori de stres 191
feedback 36
fericirea managerului 222
flow 224
fobie 27

G

gestionarea informaţiei 38
gîndire
alternativă 43
dihotomică 42
pozitivă 33
grad de internalitate 54
greşeala fundamentală a atribuţiei 130

I

iluzia controlului 61
inferenţă arbitrară 41
influenţă socială 102
instrumente de evaluare 20
inteligenţă emoţională 143

Î

întăriri
negative 28
pozitive 28

J

joc psihologic 65

L

leadership 216
locul controlului 52
lovitură de picior în uşă 112

M

management intercultural 167
manager-coach 196
maximalizare 42
MBTI 22
mecanisme de apărare 71
metoda Coué 33
minimalizare 42
mişcare behavioristă 26
modelare 36
modelul
ABCDE 47
persuasiunii Yale 116
motivare 215
muncă în echipă 181

N

negare 76

O

one best way 11

P

personalitate 19
dificilă 137-138
personalizare 42
piramida nevoilor 210
poziţie
cîştigător/cîştigător 69
de viaţă 66
presiuni pentru conformare 103

problemele personalităţii 136
proces de învăţare
  social 36
Process Communication 22
profeţie autorealizatoare 95
proiecţie 73
psihanaliză 71
psihologie
  a muncii 13
  clinică 13
  socială 13
Pygmalion (efectul) 95

R

raţionalitate limitată 127
recunoaştere 68
respect de sine 66, 224
retroacţiune 176

S

scală de inferenţă 40
scale de evaluare 22
scenarii de viaţă 65
schemă
  de aprobare 39
  de control 39
  de exigenţă ridicată 39
schimbare 82
scindare 72
self efficacy 33
self fulfilling prophecy 95
semn de recunoştinţă 70
sentimente 47, 147
sistemică 177
SMART 31
stările eului 68
stiluri sociale 26, 150
strategie de evitare 36
stres 189
suprageneralizare 42
susţinere socială 227

Ş

16 PF 20

T

team building 183
teoria
  angajamentului 107
  aşteptării 21
  celor doi factori 215
  celor trei nevoi
  disonanţei cognitive 87
  neputinţei învăţate 57
  atribuţiilor 132
  despre ataşament 65
  deznădejdii 57
  sociocognitivă 33
  trăsăturilor de personalitate 221
  X şi Y 164
tranzacţie 64
triadă cognitivă 39
triunghi dramatic 66

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index de nume

A

Allen W. 189, 223
Arendt H. 104
Argyris C. 40
Aristotel 115
Asch S. 102, 103

B

Bandura A. 29, 33, 34, 36, 37
Bateson G. 175
Beauvois J.-L. 108, 112
Beck A. 38, 39, 41
Berne E. 63, 64, 70
Bertalanffy L. Von 174
Brehm J.W. 117
Briggs K. 22

C

Carlsmith J.M. 91
Cattell R. 20, 26
Costa 21
Coué de la Châtagneraie E. 33
Csikszentmihalyi M. 224, 228

D

Dresher M. 203

E

Ellis A. 50, 47
Eysenck H. 21

F

Festinger L. 87, 89, 91
Fiedler F. 218, 219
Flood M. 203
Ford H. 11, 161
Fraser S. 109
Freedman J. 109
Freud S. 71, 72

G

Gentner D. 168
Goleman D. 143-145, 148

H

Hampden-Turner C. 170
Heider F. 130-131
Herzberg F. 212, 215
Hofstede G. 170
Hoveland C. 115

I

Imae M. 168

J

Jacobson L. 96, 97
Joule R.-V. 108, 112

K

Kahler T. 22
Karasek R. 190

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Kiesler C. 108
Kubler-Ross E. 82

L

Langer E. 58, 61
Lazarus R. 72, 190
Lepner M. 169
Lewin K. 11, 217-218

M

Maslow A. 11, 151, 161, 210, 211, 214, 215
Mayer J. 143
Mayo E. 11, 161-163, 166
McGuire W. 118
McClelland D. 212, 214-216
McCrae 21
McGregor D. 161, 164
Merton R. 95
Milgram S. 104, 105
Myers I. 22

N

Niebuhr R. 55
Nisbett R. 168

O

Osgood C. 150, 156, 219

P

Pavlov I. 27

R

Rapoport A. 205
Riecken H. 89
Rosenthal R. 65, 96, 97, 99
Ross L. 131
Rotter J. 51, 52, 54, 56

S

Salovey P. 143
Schachter S. 89
Schwarz N. 124
Seligman M. 57-58, 62
Selye H. 189, 195
Sherif M. 105
Simon H. 127

T

Taylor F. 11, 13, 161, 162, 164, 181
Thorndike E. 28
Trompenaars F. 170

V

Vroom V. 213, 215

W

Watson J. 27
Wiener N. 174

Y

Yengar S. 169

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

au apărut:

Charly Cungi – *Cum putem scăpa de stres*
Sylvie Lair – *Cum să memorăm*
Charly Cungi – *Cum să ne afirmăm*
Charly Cungi, Ivon-Druon Note – *Cum să facem faţă depresiei*
Alain Brulé – *Cum dialogăm şi cum convingem*
Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau – *Cum să ne motivăm*
Jean Félix Fiehl – *Cum să ne realizăm proiectele*
Patrik Traube – *Cum să ne alegem psihoterapeutul. Incursiune în psihoterapie*
Brigitte Bouillerce, Emmanuel Carré – *Cum să ne dezvoltăm creativitatea*
Renée Marti – *Cum să evităm eşecurile*
Jean-Denis Ménard – *Cum să ne administrăm timpul*
Adrian Neculau (coord.) – *Cunoaşte-te pe tine însuţi*
Christophe de Jaeger – *Cum să rămînem tineri*
Adrian Neculau (coord.) – *Cunoaşte-l pe celălalt*
Kyra Mesich – *Manual de supravieţuire pentru cei sensibili*
Guy Missoum – *Am reuşit! Strategii, tehnici şi metode*
Yvon Dalat – *Ghidul reuşitei tale profesionale*
Peter Colwell – *Cheia succesului. Drumul tău către reuşită*
Brian Clegg – *Dezvoltarea personală. Curs rapid*
Érica Guilane-Nachez – *Şansa e de partea ta! Metode şi tehnici de autocunoaştere*
Kathy Glover Scott – *Femeia de succes*
Brian Clegg, Paul Birch – *Creativitatea. Curs rapid*
Brian Clegg, Paul Birch – *Arta de a-i conduce pe ceilalţi. Curs rapid*
Richard Denny – *Cum să comunici ca să cîştigi. Secretele unei comunicări de succes*
Gisèle Commarmond, Alain Exiga – *Arta de a comunica şi de a convinge*
Richard Denny – *Încrede-te în tine însuţi. Descoperă-ţi potenţialul pentru succes şi fericire*
Ros Taylor, John Humphrey – *Cum să ajungi în top*

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de comunicare*
Louise Masson – *Politeţea înainte de toate. Cum să reuşeşti în afaceri*
Sylvie Royant-Parola – *Cum scăpăm de insomnii*
Érica Guilane-Nachez – *Transa, hipnoza şi autohipnoza. Magia comunicării*
Carole Collins, Carolyn Christison – *Trezeşte-te! E mai tîrziu decît crezi*
Léo Léderrey – *Descurcă-te cum poţi*
Karyn C. Rybacki, Donald J. Rybacki – *O introducere în arta argumentării. Pledarea şi respingerea argumentelor*
Charly Cungi, Serge Limousin – *Metode şi tehnici de relaxare*
Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – *Managementul resurselor umane. Ghid practic*
Richard Denny – *Cum să te motivezi ca să cîştigi*
Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse*
Sorin Ene – *Cum să ne învingem teama*
Philippe Turchet – *Sinergologia. De la limbajul trupului la arta de a citi gîndurile celuilalt*
Mary Hartley – *Limbajul trupului la serviciu*
Mioara Dragostin – *Ghid practic de vestimentaţie pentru profesionişti*
Karyn C. Rybacki, Donald J. Rybacki – *Arta argumentării. Manualul profesorului şi compendiu de teste*
Andra Şerbănescu – *Cum se scrie un text* (ediţia a III-a)
Sorin Ene – *Cum reacţionăm la stres*
David Givens – *Semnele dragostei şi limbajul trupului. Ghid practic pentru îndrăgostiţi*
Milton Cameron – *Comunicarea prin gesturi şi atitudini. Cum să înveţi limbajul trupului*
Valérie Clisson, Arnaud Duval – *Teste de logică. Exerciţii şi soluţii*
Debbie Hall – *Cum să ne învingem timiditatea. Tehnici de comunicare eficientă*
Milton Cameron – *Arta de a-l asculta pe celălalt. Secretele unei comunicări reuşite*
Sandrine Coussinoux, Dominique Imbert, Natacha Quintard – *Teste şi exerciţii pentru dezvoltarea memoriei*
Nelson Bouchard – *Rezolvarea conflictelor la serviciu. Tipuri de personalitate şi soluţii*
Nicolae Radu – *Teste psihologice pentru orientarea în carieră şi autocunoaştere*
Paco Underhill – *Arta de a cumpăra. De ce ne place shopping-ul*

Étienne Blouin – *ABC-ul grădinăritului*
Ştefan Prutianu – *Antrenamentul abilităţilor de negociere*
Philippe Turchet – *Limbajul trupului şi puterea de seducţie*
Pierre Fayard – *Cum să înţelegem şi să aplicăm Sun Tzu*
Joël Dehasse – *Ghid practic pentru educarea pisicilor*
Bill Faust, Michael Faust – *CV-ul perfect. Tot ce trebuie să ştii, să spui şi să faci ca să obţii postul dorit*
Joël Dehasse – *Ghid practic pentru educarea câinilor*
Pierre Fayard – *Trezirea samuraiului. Cultură şi strategie japoneze în societatea cunoaşterii*
Serge Ciccotti – *150 de experimente în psihologie pentru cunoaşterea celuilalt. Mecanismele comportamentelor cotidiene*
Agnès Gedda – *Grădina de legume ecologice. Ghid practic*
Nicolas Guéguen – *Psihologia seducţiei. 100 de experimente pentru înţelegerea comportamentului în dragoste*
Serge Ciccotti – *100 de experimente în psihologie pentru a ne cunoaşte mai bine copilul – din perioada prenatală până la 3 ani*
Mickaël Mangot – *50 de experimente în psihologie privind economiile şi investiţiile. Cum să iei cele mai bune decizii financiare*
Serge Ciccotti – *150 de experimente pentru cunoaşterea sexului opus. Psihologia feminină şi psihologia masculină*
Sébastien Bohler – *150 de experimente pentru a înţelege manipularea mediatică. Psihologia consumatorului de mass-media*
Patrick Amar – *50 de experimente privind psihologia managerului. Cum să reuşeşti la locul de muncă*

în pregătire:

David Keirsey – *Personalitate şi temperamente. Tipuri de personalitate, descriere şi compatibilităţi*
Patrice Ras – *Morfopsihologie. Chipul, oglinda personalităţii*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Gabriel Cheşcu
Coperta: Carmen Parii
Tehnoredactor: Alexandru Popovici

Bun de tipar: aprilie 2009. Apărut: 2009
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

PRINT multicolor
Str. Bucium nr. 34 Iaşi
tel: 0232/211225
fax: 0232/211252
office@printmulticolor.ro
www.printmulticolor.ro
SERVICII TIPOGRAFICE COMPLETE

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1648/09
2.24

Eficienţa personală şi teoria sociocognitivă ● Analiza tranzacţională ● Mecanismele de apărare şi de gestionare a situaţiilor ● Disonanţa cognitivă ● Teoria angajamentului ● Comunicarea persuasivă ● Stilurile sociale ● Dilema prizonierului ● Teoriile motivaţiei

Ce fel de manager sînteţi? Cum gestionaţi personalităţile dificile şi stresul? Sînteţi stăpîn pe situaţie? Cele 50 de experimente în psihologie clinică, socială şi organizaţională răspund la aceste întrebări şi explică mecanismele de apărare, inteligenţa emoţională, disonanţa cognitivă, teoriile motivaţiei şi ale leadershipului, diferenţele interculturale şi stresul. Volumul pune astfel la dispoziţia managerilor şi angajaţilor concepte şi instrumente pentru optimizarea practicii manageriale, precum şi pentru dezvoltarea personală şi profesională.

Carte recomandată de

121.ro

EDITURA POLIROM

ISBN 978-973-46-1396-0

www.polirom.ro

BCU IASI